صناعة واتخاذ القرار

د/ طارق عبد الرؤوف عامر

مستشار اللجنة العلمية

بالأكاديمية المتحدة

د/ إيهاب عيسى المصرى

رئيس مجلس إدارة الأكاديمية

المتحدة للتدريب والإستشارات



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ عَلَقٍ ﴿٢﴾ ٱقۡرَأۡ
وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ يَعۡلَمۡ

صدق الله العظيم

إهداء

إلى روح إبنتى الغالية "ميار

تغمدها الله بواسع رحمته وإدخالها فسيح جناته

إلى أعز و أغلى ما عندى "عبد الرؤوف ومحمد "

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين.

أما بعد

تقديم

يعتبر القرار الرشيد الهدف الأسمى الذى تسعى إليه السياسات الاقتصادية لتحقيقه سواء تعلق الأمر بالسياسات الكلية أم السياسات الجزئية.

وأن الإهتمام بالقرارات على مستوى المؤسسة وبدأ تقيمها لمعرفة طبيعة المؤسسات التى تصاحبها وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق فى حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتمد موضوع صنع القرار وإتخاذه من الموضوعات ذات الإهمية التى حازت إهتمام المشتغلين بصنع القرار فى المجالات المختلفة وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغيير الواقع وتمتد أثرها إلى المستقبل ومن لا شك فيه أن عملية صنع القرارت تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما يجعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها صنع القرار.

وبذلك أصبح القرار علماً وفنا يمكن اتقانه من خلال إعداد من الطرق والأساليب الحديثة كما تتمثل عملية صنع القرار العملية التى يتم بموجبها بتحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والإختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التى من أجلها يتم صنع القرار.

وأن عملية صنع القرار حصيلة جهد جماعى فهى نشاط يقوم من خلالها صناع القرار بإتجاه بديل من البدائل من إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التى تواجهها المؤسسة وأن أساليب صنع القرار تتعدد وتتنوع فى صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج.

وتعتبر عملية صنع القرار من أهم الأدوار التى يقوم بها أفراد الإدارة لذلك تهتم الإدارة العليا فى معظم المظمات لهذه الناحية فى قيادتها الحالية والمستقبلية فهى ترتكز على تنمية مقدرته في صنع القرار.

وقد ظهر الإتجاه نحو المشاركة في إتخاذ القرار مع بداية الإهتمام بالعنصر الإنسانى في أوائل الثلاثنيات أذ بدأ يظهر حينذاك نحو إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار إنطلاقاً من إدراك الكثير في ذلك الوقت أن القرار الذى نتخذه مجموعة من الأفراد أن يكون أكثر دقة كما أن القرار الذى يشترك في صناعته جماعه من الأفراد يكون أصحابه أكثر إلتزماً في تنفيذه

وتعتبر عملية عملية إتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية الديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام مدير أى مؤسسة أو منظمة بوصفها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة كما تمثل عملية إتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية استندت قديماً على الحدس والتخمين ولكنها اليوم أصبحت مبنية على تكوين القرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشكلة الإدارية.

الفصل الأول

القرار

مفهومه – ماهيته – تصنيفه

-مقدمة

-أولاً "مفهوم القرّار .

-ثانياً "ماهية القرّار .

-ثالثاً "خصائص القرّار .

-رابعاً "فعالية القرّار .

-خامساً "عوامل تحديد أنواع القرّار .

-سادساً "مقومات القرّار .

-سابعاً "شجرة القرّار .

أ-مفهوم شجرة القرار.

ب-الهيكل العام لشجرة القرارات.

ج-أهمية شجرة القرارات في إتخاذ القرارات.

-ثامناً "أنواع القراراْت .

الفصل الأول

القرار

"مفهومه –ماهيته – تصنيفه"

مقدمة:

يتداخل القرار مع التنفيذ فقرار ما يمكنه أن يعتبر الإتجاه الحلى للتفيذ وهذا يأتى بتغير اتجاه التنفيذ بدرجة ملحوظة وقد يصدر القرار لتثبيت وضع قائم منفقد أو لمجرد تصحيحه أو لمواصلة السير وفقاً للوضع القائم، والقرارات بطبيعتها لها طابع عملى بمعنى أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الإلأثر الذى يترتب عليه ولما كان الأثر المنطقى يمثل في الأهداف فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

وقد يعرف القرار بأنه عملية إختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا تختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار تتم في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أو الأهداف المنظمة التى يعمل بها أو يديرها فإتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل وتعتبر عملية إتخاذ القرار عملية تواصل وإتصال تتم في سياق الإدارة بمشاركة العديد من الأطراف وأبرزهم مدير المؤسسة والعاملين، وقد زاد الإهتمام بالقرارات على مستوى المؤسسة، وبدأ تقيمها لمعرفة طبيعة الممارسات التى تصاحبها وما تحرره هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً "مفهوم القرّار :

قد ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأى من الحكم في مسألة ما أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات تبر ز بعضها على النحو التالى:

مسار فعلى يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها لحل المشكلة التى تشغله.

الاختيار المدرك من البدائل المتاحه في موقف معين.

عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإدارى من ورائها التوصل إلى إختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التى يواجهها.

نوع من السلوك يتم إختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهى النظر في كل الاحتمالات الأخرى.

كما يعرف القرار أيضاً هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضله بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها.

وهناك من يعرف القرار بأنه عملية إختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية إتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التى يعمل بها أو يديرها فإتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل.

ومن هذا التعريف المبسط للقرار يجب على متخذى القرار أن يأخذ في الإعتبار ثلاث خطوات أساسية هى كالتالى:

أ-التنبؤ بالنتائج المستقبلية التى يمكن أن تترتب على إختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة.

ب-تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.

ج-إستخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمن متخذ القرار من إختيار أكثر البدائل قدره على تحقيق هدفه.

ويعتمد التنبؤ إلى حد كبير على الخبرة السابقة لمتخذ القرار كما يعتمد تقويم النتائج المحتملة على تقدير مدى تحقيق القرار للهدف الذى حدده متخذ القرار نفسه، أما مرحلة المقارنة فتستند في الواقع على معيار إختيار البديل الذى يكفل تحقيق هذا الهدف ومن ثم يتضح أنه يجب أن تتوافر لدى متخذ القرار التجربة السابقة الفنية والإحساس القوى بالحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

ثانياً :ماهية القرار :

إن المعنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها "إختيار بين بدائل مختلفة وهذا المعنى يتفق مع العديد من المواقف الإداريه حيث يختار المدير بديلاً معيناً من عدد من البدائل المطروقة عليه.

-مثال ذلك المواقف التالية:

-إتخاذ قرار بشأن إنشاء الهيئة العامة للأبنية المدرسية.

-إتخاذ قرار بشأن إنشاء البنك القومى للإمتحانات.

-إتخاق قرار بقبول عطاء في شأن إقامة مبان مدرسية.

ولكل موقف عدة بدائل على متخذ القرار إختيار أحد تلك البدائل أما إذا رفضت كل البدائل المطروحة للإختيار يكون القرار هو لا قرار.

وعملية إتخاذ القرار تنطوى على بديلين أو أكثر وإذا لم تتوافر بدائل يكون هناك قرار يتخذ وذلك لأن أساس عملية إتخاذ القرارات هو وجود عدد من البدائل وإذا لم توجد البدائل لما كانت هناك مشكلة وبالتالى لا توجد حاجه لإتخاذ القرار.

هذا وقد اتفق علماء الإدارة على أن يعرف إتخاذ القرار بأنه الإختيار الواعى الذى يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل.

ثالثاً :خصائص القرار :

من خلال تعريف القرار تبين أن هناك خصائص معينة القرار وإختياره وهما يرتبطان ببعضهما بصورة معقده والخصائص الرئيسية هى:

-وجود الرغبة في التنظيم بإحداث تغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنب المشاكل المتوقعة مستقبلاً أو في حالة تحسين الأداء.

-تحديد درجة التغيرات المطلوب إحداثها والذى غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية لذلك فإن التغير المقترح إحداثه لابد أن يأخذ بعين الإعتبار الأوضاع الإجتماعية البيئية للمؤسسة وغاية الأفراد العاملين ورغباتهم فيجب على متخذ القرار أن يحدد المعالم التى يستطيع التأثير بها والتحكم فيها وتلك التغيرات التى تقع خارج بيئته وهذا يجعل عملية إتخاذ القرار تتم تحت قيود وتحدد إتجاه التغير المتوقع إحداثه.

-ضرورة التعريف بالمشكلة التى تتطلب إحداث التغيير.

هذا التعريف غالباً ما يسمى بضى تحليل القرار لأنه يتضمن الكثير من الصعوبات والتحديات الفكرية في تحليل الوضع القائم بشكل دقيق ثم وضع تصور أو نموذج لهذا الوضع.

رابعاً "فعالية القرار :

الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

ولكى يتصف القرار بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:

- **القانونية** يجب أن يتم القرار طبقاً للشروط المعمول بها.

- **الكفاءة** تعنى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

- **الإبداع والتطوير** هذا الشرط يضمن إستمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.

- **السلامة** القرار الفعال هو الذى يهتم بمطلب السلامة، والتى قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية حيث أن تجاهلها يؤدى إلى عواقب وخيمه.

- **القبول** القبول له جانبان.

1- **الجانب الأول** يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم القرار يمثل أهم الشروط لإلتزامهم بتنفيذه وتأييده والدفاع عنه.

2- **الجانب الثانى** يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به فإستمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئه لها.

خامساً "عوامل تحديد أنواع القرارات :

هناك مجموعة من العوامل تتدخل في تحديد أنواع القرارات ومن أهم هذه العوامل طبيعة القرارات ومستوياتها الإدارية وخطورة القرار وعدد الأفراد الذين يشتركون في إتخاذه ومصدر هذا القرار.

وتتمثل هذه العوامل في العوامل التالية:

1-طبيعة القرارات:

تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار وإتخاذه فقد يكون الموضوع متعلقاً بأعمال إدارية كالتخطيط أو التوجيه أو الرقابة، كما قد يكون مرتبطاً بنشاطات فنيه مثل الأنشطة المختصة بالمشروع أو التمويل.

2-المستويات الإدارية:

قد يكون القرار صادراً عن المستويات الإداريه العليا كرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام.

وهذه القرارات تتعلق بالنهايات أو الطرق الرئيسية التى توصل إلى هذه الأهداف مباشرة أو قد يكون صادراً عن المستويات الإداريه المتوسطة والتى تتعلق بتجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشاكل النفسية أو الإقتصادية والإنسانية المعلقة بالعمل، أما في المستويات الإدارية الدنيا فعليها تنفيذ القرارات التى صدرت من المستويات العليا والخاصة بتنفيذ العمل مباشرة.

3-خطورة القرار:

فهناك بعض القرارات التى تتسم بالخطورة فمنها ما يتعلق بصرف أمال طائله أو بتقارير مرفق بها مئات الموظفين والعمال وقد يكون القرار روتينياً وهنا يحتاج إلى التفكير كويل وله دائماً صفة التكرار وتكون آثاره على التنظيم طفيفاً وتعتمد على إجراءات ثابته لا تتغير ويتطلب هذا النوع قدراً ضئيلاً من الإستقصاء والتحليل ويمكن تغييرها وتطويرها مع الظروف المتغيرة.

4-عدد الذين اتخذوا القرار:

قد يكون هناك قرار فردياً أو جماعياً وتتحدد أهمية هذا القرار وخطورته حسب العوامل السابقة.

5-مصدر القرار:

هناك ثلاث مصادر للقرارات:

أ-قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه.

ب-قرارات تكون بالمبادأة بإبعاد من ذات المدير.

ج-وهناك قرارات تصدر من جهات أو مؤسسات خاصة ترتبط بطبيعة ذلك المؤسسات أو الجهاز مثل:

أ-قرارات تتصل بإنشاء وإقامة المنظمة.

ب-قرارات تتصل بترجمة الهدف من أهداف المنظمة إلى أغراض إجرائية محددة.

ج-قرارات تتصل تنظيم الموارد لتحقيق الأغراض الإجرائية.

د-قرارات تتصل بمدى تحقيق المنظمة للأعراض التى أنشئت من أجلها.

سادساً "مقومات القرار الفعال :

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإدارى، وعليه فإن نجاح أى مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قيادتها على صنع قرارات ذات فعالية والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التى وضعت من أجلها.

-ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلى:

1-قدرة القائد على تحديد المشكلة.

2-قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار.

3-أن يوازى القائد بين المخاطر التى قد يسببها القرار والمزايا التى قد يجلبها.

4-مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤسين بطرح البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل إلى البدائل الأفضل الذى يحقق المطلوب، ومن جهة أخرى إلتزام المرؤوسين بتنفيذ القرار بإعتبار أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجه إليه ويكونون أقل عرضة لرفضة.

فالمرؤوسين كما يقول "سيمؤن" لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال أرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول الذى يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

سابعاً "شجرة القرار :

أ-مفهوم شجرة القرار:

سميت شجرة القرارات بذلك لأنها تشبه الشجرة على الرغم من أنها تكون أفقيه وليست عملية أى رأسية وأساس هذه الشجرة هو نطقة القرار، أما قراراتها فتمتد من نقطة القرار والأحداث، وكل حادثة تنتج أو تؤدى إلى نتجيت أو أكثر والتى قد يؤدى بعضها إلى أحداث أخرى وقرارات تالية.

ب-الهيكل العام لشجرة القرارات:

تتكون شجرة القرارات من نقط وفروعها وإحتمالات حدوث حالات الطبيعية والعوائد أو النتائج كما يلى:

أ-النقط ويوجد نوعان هما:

1-نقط إتخاذ القرار

وهى النقاط التى عندها يجب إتخاذ القرار لإختيار أحد الفروع أى إحدى الإستراتيجيات التى تنبثق من تلك ويتم تمثيل نقاط القرار بشكل مربع ، ومنه يعنى وجود شكل مربع □في شجرة القرارات أنه يجب إختيار إحدى الإستراتيجيات أى الفروع المتاحة والمنبثة من هذه النقطة.

2-نقط الأحداث

هى تعتبر الأحداث المختلفة التى يمكن أن تواجه الإستراتيجيات التى تم إختيارها في نقطة القرار، ويتم تمثيل نقط الأحداث على شجرة القرارات بشكل دوائر أى برمز ○ وهو يعبر عن الحالات الطبيعية التى يمكن أن تقع خلال مدة إتخاذ القرار.

ب-الفروع

هى تنبثق من النقط المختلفة وتصل هذه النقط ببعضها البعض وتوجد ثلاث أنواع من الفروع هى:

1-فروع القرار

هى الفروع التى التى تنبثق من نقطة القرار وتمثيل الإستراتيجيات أى البدائل المختلفة لمتخذ القرار ويتم تمثيلها في شجرة القرارات بشكل خطين متوازيين تميزاً لها عن الفروع الأخرى التى تمثل بخط واحد.

2-فروع الأحداث

يرمز لها في شجرة القرارات بخط واحد ـ يعبر عن الإحتمالات وقوع الحدث المحدد ولذلك تبين على فروع الأحداث من نقط الأحداث.

3-فروع نقطة النهاية

وهى الفروع الذى لا تنبع بنقطة قرار أو نقطة حدث.

ج-العوائد والنتائج

وهى النتائج التى تتحقق من إستراتيجية معين في ظل الأحداث المختلفة والنتائج إما تكون موجبة مثل (أرباح أو الإيرادات) أو سالب مثل "النفقات والتكاليف ويمن ترتبط بفروع القرار أو فروع الأحداث، وسوف يتم وضع كل العوائد على الفرع المناسب المرتبطة به فيما عدا العوائد المرتبطة بفروع النهاية فتوضع في نهاية هذا الفروع.

وتعبر شجرة القرارت عن مشكلة إتخاذ القرارات بطريقة متتابعة، وبالتالى من الضرورى أن تمد بحيث تسبق القرارات حدوث الأحداث المعينة.

ويتم تحليل شجرة القرارات دائماً عن طريق الإستقرار العكسى، وذلك بهدف تحديد تتابع القرارات التى تحقق أفضل قيمة متوقعة.

وتبدأ عملية الإستقرار العكسى بالجانب الأيسر من شجرة القرارات ثم تتجه إلى اليمين وذلك تبعاً للخطوات التالية:

-حساب القيمة عند كل رمز للحدث.

-عند كل رمز للقرار اختر البديل الذى يحدث أفضل قيمة متوقعة واستبعد البدائل الأخرى، ثم اكتب قيم المتوقعة عند المربع.

وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المربع الذى يقع على أقصى اليمين والذى عنده نصل إلى تتابع القرارات الذى يحقق أفضل قيمة متوقعة عند وتستمر هذه العملية حتى نصل إلى المرعب الذى يقع على أقصى اليمين والذى عنده نصل إلى تتابع القرارات الذى يحقق أفضل قيمة متوقعة عند المربع.

ج-أهمية شجرة القرارات في إتخاذ القرار:

تسمح شجرة القرارات في تحليل عناصر إتخاذ القرار أو المواقف التى تتعدد فيها العوامل المؤثرة في القرارات، على اعتبار أن لكل من هذه العوامل تأثير على العوامل التالية هل، وتعتبر شجرة القرارات إحدى الأساليب المستخدمة لتقييم أثر العوامل الإحتمالية على النتائج التى تحدد قيمة المعلومات غير الكاملة.

وبصفة عامة يساعد إستخدام أسلوب شجرة القرارات على تحليل عناصر القرار بإبرازها في شكل هيكل شجرة يساعد على ما يلى:

-الإلمام بعناصر القرار بطريقة مبسطة.

-الأخذ في الإعتبار التغير في ظروف اتخاذ القرار، حيث تساعد على عرض الخطوات المتعاقبة في شكل سلسلة من القرارات.

-تحديد نوعية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.

ثامناً "أنواع القرارات :

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وأهمها:

1-تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل، وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

2-تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

تصنيف وفقاً لهذا المعيار إلى:

-قرارات إستراتيجية:

تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهى قرارات غيرمتكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

-قرارات تاكتيكية

من إختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية إستغلال الموارد اللازمة للإستمرار في العمل سواء كانت موارد ماليه أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

-قرارات تنفيذية:

من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومى وتنفيذه والنشاط الجارى في المؤسسة.

3-تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

تصنف إلى:

-قرارات مبر مجه:

هى القرارات المخططة مسبقاً والمحددة بواسطة قواعد واجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينيه متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار.

-قرارات غير مبر مجه:

هى قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقاً تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينيه في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة.

4-تصنيف القرارات وفقاً لظروف إتخاذها:

يمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى:

-قرارات تتخذ في ظروف التأكد:

تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

-قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة:

هى القرارات التى تتخذ فى ظروف وحالات محتملة الوقوع.

-قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:

هى القرارات التى تتخذ فى ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الإحتمالية.

5-تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادة لصانعها:

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

-قرارات إرستقراطية:

تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أى جهة خبيرة دو إستشارة أى من المعنين بالقرار.

-قرارات ديمقراطية:

يتم إتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة فى المؤسسة وكل من يعنيهم أمر القرار خارج المؤسسة.

6-تصنيف القرار وفقاً لأساليب إتخاذها:

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:

-قرارات كيفية:

تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى لصانع القرار وخبراته.

-قرارات كمية:

تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

يختلف القرار الذى يتخذه متخذ القرار بإختلاف المركز الإدارى الذى يشغله ومدى الصلاحيات التى يتمتع بها والبيئة التى يتمتع بها والبيئة التى ضمنها، وتتعدد المعايير التى يمكن إتخاذها أساساً للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور اليها من زوايا مختلفة.

1-وفقاً للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال:

وهذا التصنيف قائم على الوظائف الأساسية للمؤسسة وهى:

1-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:

متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التى تتبع في التنفيذ، وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمى وإسناد المناصب الإدراية فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.

2-قرارات تتعلق بالإنتاج:

يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر أو بناءا على الطلب او إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلى للمصنع وأنواع الآلات.

3-قرارات متعلقة بالتسويق:

وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التى سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التى وصلها إلى السوق تعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

4-قرارات متعلقة بالتمويل:

القرارات التى تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضاً مصرفية أو شخصية أو إعادة إستثمار الأرباح).

5-قرارات متعلقة بشوؤن العاملين (بشرية):

تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق إختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وساسيات دفع الأجور والتعويضات والمكأفات.

كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوى العاملين وعلاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

2-وفقاً لأهميتها:

حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهى:

أ-قرارات إستراتيجية

وهى تلك القرارات التى تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجى وعلاقاتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعنى بتحديد برنامج العمل المستقبلى للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجى أو الخدمى الذى ستمارسه المؤسسة أو إختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

ب-قرارات تكتيكية (إدارية):

وهى قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمى وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد إكتساب (إقتناء)، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية.

ج-قرارات تنفيذيه (تشغيلية):

هى تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصله بتنفيذ خطط المنظمة، فهى قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والإستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة، وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التى تعمل على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين وجدولة إجازتهم.

3-وفقاً لإمكانية برمجتها:

لقد ميز الأستاذ H.Simon بين نوعين أساسيين هما:

أ-القرارات المبرمجة:

هى قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث فإجراءات إتخاذ القرار هنا محددة بشكل واضح مسبقاً، وأشار H.Simon إلى أن القرارات المبرمجه تشبة القرارات التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

ب-القرارات غير المبرمجة:

فهى جديدة وغير مرتبة وليست متتابعه في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها، فهى قرارات جديده وإستثنائية ولا تتكرر بصفة دوريه منتظمة، وبالتالى لا يمكن برمجتها أو حدولتها، ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتوج جديد للسوق، أو قرار التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية أو قرار التحول في سياسات الإنتاج من إنتاج مستمر مثلاً إلى إنتاج حسب الطلب.

4-وفقاً لظروف صناعتها:

تتضمن البيئة التى يتخذ فيها القرار عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التى تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمنك تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى :

1-القرارات تحت ظروف التأكد:

هذه القرارا تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التى تؤثر في القرار الواجب إتخاذه، وعليه فإن متخذ القرار يعى تماماً نتائج القرار وآثاره مسبقاً قبل إتخاذه.

2-القرارات تحت ظروف المخاطرة:

وهى القرارات التى تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالى فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة إحتمال حدوثها.

3-القرارت تحت ظروف عدم التأكد:

وهى القرارات التى غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إمكان حدوث أى من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالى صعوبة التنبؤ بها.

5-وفقاً للنمط القيادى لمتخذه:

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بإتخاذها إلى

1-قرارات فردية:

هو الذى ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة من جانب من يعينه أمر القرار.

2-قرارات جماعية:

أما القرار الجماعى فهو الذى يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائى.

تصنيف القرارات حسب نوع المشاركين:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية:

-القرارات الفردية:

فالقرار الفردى يقوم المدير بإتخاذه دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطى والتسلطى في الإدارة .

-القرارات الجماعية:

أما القرارات الجماعية فهى ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطى في الإدارة.

-القرارات التشغيلية:

هى تلك القرارات التى يتم إتخاذها في المستويات التنظيمية الدنيا، ومتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهى عبارة عن إتباع الإرشادات والتعليمات بدل المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون إتخاذ هذا النوع من القرارات في ظروف التأكد التام وتكون نتائجه معروفة مسبقاً .

-القرارات الإدارية:

هى قرارات يقوم المديرون بإتخاذها لحل مشاكل التنظيم والرقابة على الأداء وكذا التأكد من الإستخدام الأمثل والفعال لموارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسيطرة، وعلى متخذ القرار جمع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وأن يستخدم رصيده من الخبرة في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون إتخاذ القرارت في حالة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

-القرارات الإستراتيجية:

وهى قرارات يتم إتخاذها على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، هذا النوع من القرارات يتعلق بالإستراتيجيات التى ترسمها المؤسسة والخاصة بوضعها التنافسى في السوق، وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التى تحكم عمليات التوزيع والإستخدام لهذه الموارد.

-القرارت الرئيسية والقرارات الروتينية:

أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، والتى تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبى ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أى خطأ قد يضر بالمؤسسة ضرراً بليغاً، ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسى للقرارات الرئيسية، حيث هى قرارات "كل يوم ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المؤسسة ككل، ومع ذلك فإنه-يضم النوعين معاً يمكن أن تلعب القرارات الروتيينة دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جداً من القرارات المتخذة في المؤسسة قرارات روتينية "يقدرها الخبراء بنسبة 90% ، كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات

الدنيا، حيث أن المسؤول في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئسية بصورة كبيرة جداص، وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعنى عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هى فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغى التفكير في النوعين بإعتبارهما طرفين لخط بيانى واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المؤسسة "عوامل تنظيميّة يوجد أيضاً عوامل شخصية هى التى تحدد ما إذا كان القرار رئيسى أو روتينى، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذى سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإدارى الأدنى قد يواجه بقرار روتينى قد يحوله إلى قرار رئيسى له تأثير دائم على المؤسسة ككل.

ب-تصنيف القرارات حسب الظروف البيئية:

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد التام Complete Certainty وعدم التأكد التام Nncertainu Complete مروراً بظروف المخاطرة Risk ويمكن توضحيها كالآتى:

-القرار في ظل ظروف التأكد التام:

وهى الظروف التى يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظراً لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة، (9) مع افتراض وجود كل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار والتى تكون معروفة بتأكيد كامل مع وجود استقرار وعدم الغموض، وبالتالى تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

-القرار في ظل ظروف المخاطرة:

يكون إحتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بلالة التوزيعا الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو إستخدام مفهوم القيمة النقدية المتوقعة.

-القرار في ظل ظروف عدم التأكد التام:

يعتبر أكثر صعوبة في إتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالى فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع إحتمالى ولذا ينبغى على الإدارة تحاشى إتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدى إلى كارثة للمؤسسة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تفادية لذا فإنه ينبغى البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالإنتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليمكن إتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمع في الحصول على المزيد من المعلومات.

ج-القرارات المبرمجه وغير المبرمجة:

-القرارات المبرمجة:

وهى القرارات التى يمكن غالباً هيكلتها، حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً، ونجد أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وسياسات

معينة في إتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سلفاً هى التى تتحكم في إتخاذها وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تماثل برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسية المؤسسة هى منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فإذا لم يكن الفرد قد استنفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما يقابل هذه نقداً، ولذا فإن الأمر —وفقاً لهذه السياسة لا يتعدى الرجوع إلى ملف الموظف لحسم الأمر، وبحيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه، مما يعنى أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هى التى تقرر ذلك.

-القرارات غير المبرمجة:

وهى القرارات التى تتعامل مع المشاكل جديدة وغير معروفة بذلك يستحيل حلها بإستخدام الأساليب الروتينة —ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق، كما نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لإختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب إتخاذه درجة عالية من التأمل والتى لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً وكلما زادات عدم التأكد كلما أصبحت غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.

وتختار العديد من المؤسسات مديريها على أساس مقدرتهم على إتخاذ قرارات فعالة غير مبرمجة، نظراً لأن القرارات غير المبرمجة تؤدى إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى على المؤسسة، ولأنها ذات تأثير أكبر على المؤسسات بالمقارنة بالقرارات المبرمجة.

وأحياناً قد يتعامل بعض المديرين مع القرارات التى يمكن برمجتها كما لو كانت قرارات غير مبرمجة، فمثلاً قد يفشل بعض المديرين في إمكانية عدم قيام مساعديهم بإتخاذ القرارات أو قد يفشلون في تحديد الإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الصغيرة، وبذلك فإن الفشل في تحديد القرارات التى يمكن برمجتها يمكن أن يؤدى إلى ضياع وقت وجهد الأكفاء.

الفصل الثانى

صنع القرار

"مفهومة ماهيته أهميته"

-مقدمة.

- **أولاً** مفهوم صنع القرّار .
- **ثانياً** "ماهية عملية صنع القرّار .
- **ثالثاً** "أهمية صنع القرّار .
- **رابعاً** "أسس صنع القرّار .
- **خامساً** "مبادئ صنع القرّار .
- **سادساً** "خصائص صنع القرّار .
- **سابعاً** صفات صنع القرّار .
- **ثامناً** "شروط صنع القرّار .
- **تاسعاً** "عناصر صنع القرّار .
- **عاشراً** "أركان ومحاور صنع القرّار .
- **الحادى عشر** "محكات صنع القرّار .
- **الثانى عشر** "مستويات صنع القرّار .
- **الثالث عشر** "مهارات صنع القرّار .
- **الرابع عشر** "نظرية صنع القرّار .

الفصل الثانى
صنع القرار
مفهومه-ماهيته-اهميته

مقدمة

يعتبر موضوع صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية التى حازت إهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة وصنع القرار عملية خطيرة تسمى الحاضر وتغير الواقع وتمتد بأثرها إلى المستقبل لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعده واسعة من المعلمات المنخفضة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات اتسمت بالعملية وفي بعض الأحيان بالإرتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التى لا غنى عنها لإصدار القرار في مواجهة المشاكل هذه حقيقة أجمع عليها من رجال القانون وخبراء الإقتصاد والإدارة واليوم لكى نتخذ قراراً ما فإنه لابد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة والمطلوب من المسئول أن يتحمل مسئولية القرار الذى يتخذه وهناك بالطبع حالات يجب أن يتخذ فيها القرار المواقف المفاجئه.

ومما لاشك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنه صنع القرار.

ويشير جريفث Griffith أن تركتيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة لها مثل مدى الإشراف والرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو إمتداد خارجى لنمط معين من طريقة عمل القرار.

وإن عملية تتضمن التنظيم الإدارى والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة إنها العملية التى بواسطتها تتخذ وتنفذ القرارات وإن تفهم عملية صنع القرار شئ ضرورى لكل إدارى وبذلك فإن عملية صنع القرار في المؤسسة هى حصيلة جهد جماعى فهى نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدد من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التى تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأداة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءات اللازمة التى تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقى وإستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكادة، الأمر الذى يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً "مفهوم صنع القرار :

تمثل عملية صنع القرار وحل المشكلة الجزء الأكبر من إهتمامات المسئوولين في المؤسسات فهذا ما يتميز به المسؤول عن بقية الموظفين التنفيذين من خلال صنع القرارات والتحضير لها بإستمرار.

وقد اختلفت الأراء في تعريف صنع القرار والتى من أهمها مايلى:

فقد عرف صنع القرار بأنها عملية إختيار بين بدائل للتوصل إلى إختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة.

وهناك من عرف صنع القرار بأنه ما هو إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة للنتائج التى تترتب على قرار ما دون آخر كما قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل إستغلال فرصة معينة.

وفي تعريف أخر لصنع القرار بأنه هو المفاضلة والإختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة مع إتصافها بالتأكيد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

كما يعرف أيضاً صنع القرار بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التى يمكن إتباعها.

وعرف أيضاً بأنه سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

وأيضاً عرف صنع القرار بأنه جميع الخطوات التى يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجمع البيانات وإقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدة ثم إختيار أفضل الحلول.

كما يعرف أيضاً القرار هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتى تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملى وحيز التنفيذ.

يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم وإختيار البديل المناسب، أى أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التى يمر بها القائد الإدارى ما هى إلا صناعة يقوب بها الفرد للقرار.

وبالإضافة إلى ذلك يعرف صنع القرار بأنه هو أن تستقر على أمر وتثبيت عليه.

كما يعرف صنع القرار بأنه عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهى بمرحلة إتخاذ القرار.

ويعرف أيضاً صنع القرار بأنه عبارة عن الخطوات التى يتم بمقتضاها البحث في الشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها ويمثل إتخاذ القرار إحدى المراحل الهامة والحاسمة من مراحل صنع القرار لإختيار البديل، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

وبالإضافة إلى ذلك هناك مفاهيم متعددة لصنع القرار وقد تنوعت بإختلاف التخصص المهنى لصاحب المفهوم.

ويرى هنرى ألبرس Henry Albers أن صنع القرار بمفهومه الضيق هو عمل إختيارات بين مسارات للفعل بديلة وبصورة أكثر إتساعاً وشمولاً وأن إتخاذ القرار يتضمن أيضاً الأفعال التى يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الإختيار النهائى.

كما يعنى أيضاً بصنع القرار البث النهائى للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

وأن صنع القرار عملية تتداخل فيها عوامل متعددة (نفسية-سياسيه-اقتصادية-إجتماعية) أى أنه توضع لتأثير أشكال تنظيمية ولتأثير هذه العوامل وضغطها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية صنع القرار هى جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الإقتصادية لأن الأساس في صنع القرار هو إختيار موضوعى بين بدائل مختلفة بعد دراسة وتفكير بحيث تعود إلى تحقيق النتائج المرجوه.

لذا تعتبر عملية صنع القرارات الجيدة عملية حرجه في الإدارة كما تشير إلى أن عملية إختيار البديل الموضوعي الأنسب تتأثر بعوامل بيئيه منها ما هو مؤكد حدوثها ومنها ما هو غير معروف أو يحتمل حدوثها في المستقبل.

ثانياً "ماهية عملية صنع القرار :

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة وأحد مكوناتها الأساسية وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها وإعتماد بقية العمليات الإدارية عليها.

فقد ذكر جريج Greegg 1967 أن وظائف الإدارة هي صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم.

ورتبها كاميل Campeel على النحو التالي:

-صناعة القرار.

-إعداد البرنامج.

-التحفيز.

-التنسيق.

-التقييم.

وتعد عملية صنع القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتمامها المرور في مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابكة من مصادر محددة، كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية.

وتتأثر عملية صنع القرار بالنمط السائد في الإدارة، ففي الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري بينما نجد في النظام اللامركزي تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قيمة نقاط إتخاذ القرارات أو قاعدتها.

وعملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو إتخاذه فمرحلة إتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار، فإذا اتخذ مدير مؤسسة قرار بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه إستقرار رأيه على فكرة ما وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار وتتضمن جميع المعلومات وإستشارة الآخرين ومشاركتهم وإستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل وإختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة.

وإن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوه إتخاذ القرار وإنما يشمل أيضاً تنظيماً تتداخل فيه أو تتحكم به عوامل متعددة منها ما هو نفسي وما هو إقتصادي وما هو إجتماعي وما هو سياسي، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر تتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار إضافة إلى الإعتبارات التي وضعها كأساس متوقع ثم بنى عليها قراره فجأة دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالإعتبارات ذات الطابع السياسي الإستراتيجي.

ثالثاً "أهمية صنع القرار :

صنع القرارات هي محور العملية الإدارية تلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما نمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو

رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمى ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية الأيصال.

وعندما يقوم المدير بوظيفته القايدية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسية وتنسيق مجهوداتهم أو إستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدى الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التى سوف تجبريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت هكذا تجرى عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار العملية الإدارية نفسها.

كما يجب أن يبنى القرار على أسس عملية ومعلومات صحيحة خاصة في حالة عدم التأكد، هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمبيعات في توفر معلومات لصنع القرار في مختلف المستويات (الإستراتيجية-الإدارية والعلمية).

رابعاً "أسس صنع القرار :

يتوقف صنع القرار على أسس رئيسية تقوم على الحصيلة النهائية لتفاعل عاملين رئيسين هما كالتالى:

1-العامل الأول درجة تأثير كل عضو على القرارات.

حيث أن لكل عضو مجموعة من التفضيلات القيمية التى يتمسك بها وهى تتمثل بمجموعة القيم العامة والإجرائية حيث أننا نتفرض أن هناك اختلاف في محتوى الحقائق والمعلومات اللازمة لصنع القرار.

2-العامل الثانى التفضيلات القيمية للعضو وتتضمن:

1-المشاركة اللفظية بين الأعضاء.

2-مدى إدراك كل عضو لمكانته في المجتمع.

3-مدى إدراك الآخرين ودرايتهم بالموضوعات المختلفة المطلوب فيها إتخاذ القرار.

ويمكن صياغة هذا التفاعل في العلاقة على أسس صنع القرارات مجموع درجة تأثير العضو تفضيلاته القيمية حيث يتأثر أى قرار وصيغته بتأثر الأفراد المكونين له وقيمهم العامة والإجرائية.

خامساً "مبادئ صنع القرار :

هناك بعض المبادئ الأساسية التى تعتمد عليها عملية صنع القرار.

1-مبدا تغلغل القرار:

وهو يعنى أن إتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب الناشط الإدارى في أى مؤسسة.

2-مبدا التفكير المرتب:

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير الإبتكارى.

3-مبدا التفكير المنطقى:

لكى يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقاً واضحاً.

4-مبدا الإنطلاق الفكرى:

للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر إستخدام حلقات الإنطلاق الفكرى.

5-مبدا الحقائق:

تعد الحقائق المادة الخام التى يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

سادساً -خصائص صنع القرار :

يتميز صنع القرار بمجموعة من الخصائص تتعلق بالبعض سواء كانت مبسطة أو معقدة وتتمثل هذه الخصائص في الخصائص التالية:

1-وجود الرغبة في إحداث التغيير إذا تطلب الأمر ذلك وهذا يشير إلى ما ذهب إليه سيمون ربيرت Simon Herber في التأكد على أن إتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الإختيار الإنسانى.

2-وفي حالة وجود رغبة في التغيير:

أ-فإن العمل يبدأ بدراسة إمكانية التغيير وهذا عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ثم إقناع كل الأطراف بذلك مع ملاحظة أن ذلك يكون مرتفع التكلفة.

ب-تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها مع الأخذ بعين الإعتبار الأوضاع الإجتماعية والبينية للمؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، حتى يتم تقليص

الكثير من القيود المحيطة بالمشكلة ومعرفة الوسائل التى يتم إستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج-ضرورة تعريف المشكلة التى تتطلب إحداث التغيير ثم وضع نموذج أو تصور لوضع معين مع الأخذ بعين الإعتبار المعطيات التالية:

1-الموارد المالية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة لإحداث التغيير.

2-أهداف المؤسسة السابقة وأهدافها من خلال عملية التغيير.

3-بدائل العمل-أى الطرق والوسائل التى تستعمل في إستخدام الموارد المتاحة.

4-البيئة التى تعمل بها المؤسسة أى البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.

سابعاً "صفات صنع القرّار :

توجد مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها في صانعى القرار وهى:

-الصفات الجسمية مثل الصحة والقوة.

-الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم والحكم والدراسة والتقدير والقوة العقلية.

-الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة وتحمل المسئولية والولاء.

-الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التى تتصل مباشرة بالوظيفة التى يؤديها القائم بعملية الإدارة.

-الصفات الفنية وهى المتعلقة بالوظيفة التى يؤديها الإدارى بعمق وتخصص.

-الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهى التى لا تتكون نتيجة قيامة بعملة بطريقة سليمة.

كما يجب على صانعى القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة فى صناعة القرار ووضعها فى الإعتبار وهى:

-الأساليب التحليلية لصنع القرار.

-التحليل الإقتصادى.

-البعد الإجتماعى.

-إختيار بديل مناسب.

-المستقبلية.

-أسولب دلفاى Delphi.

-الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف.

-تحليل النظم.

-حساسية الموقف.

-الإدارة الموقفية.

-إدارة الصراع.

-وقت التنظيم (للإدارة).

-إدارة الأزمات.

ثامناً "شروط صنع القرار :

تظهر ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية في حالة توفر الشروط التالية:

1-الإختلاف في النتائج أى وجود إختلاف بين ما تحقق فعلاً وماكان من الممكن تحقيقه.

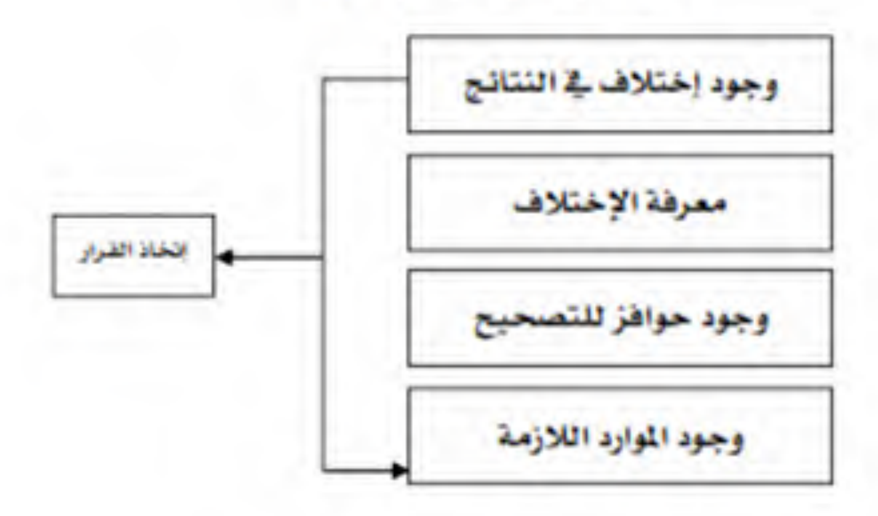
2-شعور الإدارة بوجود إختلاف بين ماتم التخطيط له وما تم إنتاجه مثلا.

3-وجود حوافز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الإختلاف الحاصل.

4-وجود الموارد المادية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو تقليل حدة الإختلاف في النتائج.

إذا توفرت هذه الشروط مجتمعة والتى يمكن تخلصيها فإنه بالإمكان القيام بعملية إتخاذ القرار.

شكل يوضح شروط صنع القرار



تاسعاً عناصر صنع القرار :

أن صنع القرار يتضمن مجموعة من العناصر نذكر أهمها:

أولاً "توفر البدائل :

وجود القرار من الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الإختيار من بينهم، أى وجود أكثر من طريقة لمواجهة الموقف والوصول إلى الهدف.

ثانياً "الإختيار :

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوفات بالذكاء والحنكة والقدرة على دارسة الأمور وظروفها وإحتمالاتها وبالتالى فالإختيار بين البدائل لابد أن يتم عن وعى وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل.

ثالثاً "الهدف :

إن كل قرار يعالج موضوعاً معيناً أو مجموعة من المواضيع لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقاً، والأهداف هى تلك الإنجازات أو النتائج التى تعمل الإدارة على تقحيقها بإستخدام الموارد المتاحة لديها والمحتملة في إطار القيدنو والمحددات الذاتية والمناخية التى تصاحب العمل الإدارى.

وتحديد الأهداف يعتبر معياراً يمكن إستخدامه لإختيار القرارات ويبر ر الغاية التى تتخذ القرارات من أجلها.

رابعاً "الفترة الزمنية المعيّنة :

يحتاج صنع القرار بمراحلة المختلفة إلى وقت معين ويختلف هذا الوقت من موقف إلى آخر حسب سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة وإجراء المفاضلة بين البدائل ولكن أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لمعالجة الموقف.

وعلى الرغم من أنه لا توجد معايير ثابتة لإختيار تلك الوقت فإنه لا يعدو أن يكون الوقت الذى ترى فيه الإدارة أن القرار ينتج فيه أفضل الآثار تحقيقاً لأهدافه.

خامساً "البيئة والمعلومات التى يصنع فيها القرّار :

تؤثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحتويه من عوامل سياسية إقتصادية وإجتماعية ودينية على متخذ القرار عند إختياره للبديل الملائم ، كذلك فالبيانات لها تأثير كبير وفائدة لإتخاذ القرارات.

سادساً "متخذ القرّار :

هو من له سلطة صنع القرار في المؤسسة وعمله يقودها إلى النجاح أو إلى الفشل.

ولقد أوضح كل من ويسونو اليكيس Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار يمكن توضيحها على النحو التالى:

1-بيئة القرار:

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر على متخذ القرار عند قيامه بإختيار البديل الملائم.

2-متخذى القرار:

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التى تقوم بالفعل بالإختيار من بين البدائل.

3-أهداف القرار:

وهى الأهداف التى يسعى القرار لتحقيقها.

4-بدائل ملائمة لإتخاذ القرار:

غالباً ما يتضمن موقف القرار من بين بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً ماهمته فى حل مشكلة قائمة.

5-ترتيب البدائل:

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6-إختيار البدائل:

وتمثل الإختيار الحقيقى بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير فى موقف القرار إن هذا الإختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

وبالإضافة إلى هذه العناصر توجد عناصر أخرى محورية لصنع القرار والتى من أهمها ما يلى:

أ-حالة طبيعية.

ب-الأهداف والغايات المطلوبة.

ج-ترتيب البدائل.

د-صانع القرار ذاته.

هـ-البدائل المناسبة.

و-الإختيار النهائى ذاته.

عاشراً "أركان ومحاور صنع القرار:

أ-لصنع القرار ركنان أساسيان هما كالتالى:

1-أن يكون هناك أكثر من مسلك أو طريقة لمواجهة موقف معين.

2-أن يختار صانع القرار وبإدراك بين البدائل التى تليها.

ب-ولصنع القرار عناصر محورية تشمل على:

1-حالة طبيعية.

2-الأهداف والغايات المطلوبة.

3-ترتيب البدائل.

4-صانع القرار ذاته.

5-البدائل المناسبة.

6-الإختيار النهائى ذاته.

ولكن أشترك أناس متخصصون في موضع معين في صنع القرار خاص به يكون ذلك أفضل وأكثر فاعلية.

-كما تستخدم عملية صنع القرار في كافة أنواع المنظمات تؤثر الأدوار التى يشغلها صانع القرار على طبيعة هذه القرارات.

الحادى عشر "محكات صنع القرار :

ترتبط عملية صنع القرار بالتنظيم الإدارى والتى يحكم مسار هذه العملية والتى تؤدى إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرار لها من خلال التعرف على المحكمات الآتية:

1-عند أى مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.

2-كفاية وصحة المعلومات عند مستوى إتخاذ القرار.

3-درجة إلمام متخذى القرارات بالمشاكل الخاصة التى توجد عند المستويات الدنيا في التنظيم.

4-مدى ملائمة مستوى إتخاذ القرار.

5-هل تساعد عملية إتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة؟.

6-إلى أى مدى يتحيز المرؤوسين قرارات متعلقة بعملهم؟.

الثانى عشر "مستويات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين وهما كالتالى:

1-الشق الأول

إنسانى يتمثل في أن كل فرد يهمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته -رأى في تقرير هذا الأمر أو إعادة تقريره-فلكل رأى قيمة حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته ولكل رأيه عند حدود المستى الذى يعمل عنده وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية وهو كالتالى:

2-الشق الثانى

العلم والخبرة المتضمنتان في القرار فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار وإنما العبرة أو لا وقبل كل شئ أن يقم هذا القرار على دراسة ودراسة وعلم وإن الإجتماع على قرار أمر ما لم يسانده العلم بل مالم يرتكز على العلم قومى وخسارة وخصوصاً في عصرنا الحاضر.

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغى إلا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر، وإستبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإدارى.

لقد أشار سيمون Simon إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على

تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات، ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هى أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب أن يخضع له عند إتخاذه لتلك القرارات.

الثالث عشر "مهارات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما ستخدم صنع القرار بمهارة فإنه من المحتمل غالباً أن الناتج سوف يكون مقتنعا وفي الحقيقة يكون لدى صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر لأن إحتمال فرصة إكتشافه أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر ويستطيع تقليل الشك في إختياراته ويحدد من درجة تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبلية فتعلم مهارة صناعة القرار يزيد من إحتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة.

وقد حدد أبوت Abbott مهارات صناعة القرار الخمس التى تسهم في فاعلية المدير وتشمل:

1-مهارة التفريق "التمييز/المفاضلة بين أنواع القرارات.

2-مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.

3-مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.

4-مهارة تحديد "تقرير أولويات العمل.

5-مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

وبالإضافة إلى هذه المهارات هناك مهارات أخرى لإتخاذ القرار والتى من أهمها ما يلى:

1-مهارة الأولويات المهمة.

2-مهارة البدائل والإحتمالات والخيارات.

3-إعتبار جميع العوامل.

4-النتائج المنطقية.

5-الأهداف.

6-معالجة الأفكار.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن إيجاز المهارات الأساسية التى ينبغى أن يكتسبها المديرين فيما يلى:

1-التعرف على المشكلة والعوامل المسؤل عنها.

2-تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

3-إختيار الطريقة المناسبة لإتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في إتخاذ القرار.

4-تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ومدى تأثر القرار بطريقة إتخاذه.

5-الإتصال بين المؤسسة والمجتمع بشأن المشكلة.

6-إشراف الإداريين والعاملين في إتخاذ القرار.

7-التعرف على المدى الزمنى المطلوب وتحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار.

8-تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

9-متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

10-كسب تأييد المتأثر بالقرار.

الرابع عشر "نظرية صنع القرار :

تقوم نظرية صنع القرار بناء على عدد من الفروض وهى كالتالى:

1-الفرض الأول:

إن عملية صنع القرار هى سلسلة من الأحداث التى تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة والتطور العاكس لخطة المشكلة، والمبادأة بالخطة وتقدير نجاحها.

وتتكون عملية صنع القرار من خمس خطوات متتابعة وهى كالتالى:

1-التعرف على المشكلة أو القضية وتحديدها.

2-تحليل الصعوبات في الموقف الحالى "الموجود .

3-بناء أو إقامة المعايير المناسبة لحل الصعوبات.

4-عمل خطة أو إستراتيجية للتنفيذ تتضمن تحديد البدائل الممكنة والتنبء بالنتائج المحتملة لكل بديل والمداولة وإختيار أفضل بديل للعمل والتنفيذ.

5-المبادأة بخطة عمل:

وعلى الرغم من أن هذه العملية نمط متتابع حيث تعتبر كل مرحلة أساساً منطقياً للأخرى فإن طبيعتها الدائرية تقترح:

أ-أنه ربما تدخل العملية تحت أى مرحلة.

ب-أن الخطوات والمراحل في حركة دائرية دائمة أثناء عملية إدارة المؤسسات.

2-الفرض الثانى:

الإدارة هى إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة في سياق تنظيمى وعملية صنع القرار هى مجموعة من المراحل المتداخلة والتى يمكن فصلها ووصفها بإيجاز.

والإدارة من ناحية أخرى هى الأداء الواقعى الملموس للعملية في سياق تنظيمى محدد والبيئة المحيطة بها.

والإدارة إذن وبصورة شاملة ذات عدد من الخصائص منها:

1-الإدارة لديها الميل أن تستمر وتدوم.

2-تحاول الإدارة أن تحمى نفسها من التفكك والدمار الداخلى لذلك تهتم بالناحية الأخلاقية ورضا العاملين بها.

3-أنها تسعى للبقاء ولهذا فهى منافس لأنماط السلوك الأخرى كما أنها تسعى للتقدم والنمو والدافع للنمو يتم ليس فقط بالنيابة عن المنظمة ولكن بالنيابة عن إدارة نوعية محددة.

ويتضح من الخصائص السابقة أن المديرين يبذلون أقصى مالديهم من أداء لزيادة الجهود والمحافظة على سير العملية وإستمرارها والإبقاء على الترابط الداخلى والمحافظة على وضع مكانة المؤسسة بين منافسيها ومساعدتها على التقدم والإزدهار.

3-الفرض الثالث:

إن العقلانية والمنطقية التام في عملية صنع القرار عملية غير ممكنة حقاً لذلك فإن الإداريين يحبثون عن الرضا لأنهم لا يملكون المعرفة والمهارة والقدرة ليرتقوا بعملية وصنع القرار.

والإدارة الفعالة تتطلب صنع القرار بطريقة منطقية وتعتبر القرارات منطقية عندما تكون ملائمة لإنجاز أهداف محددة ومع ذلك فالقرارات الإدارية غالباً تكون معقدة جداً وتكون العقلانية "المنطقية محدودة لعدة أسباب منها.

لا يمكن ببساطة معرفة كل البدائل وذلك قد يرجع إلى وجود العديد من الإختيارات لايدركها العقل، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن توقع النتائج المحتملة لكل بديل لأنه من الصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية بطريقة دقيقة وتقويمها بطريقة واقعية.

فالعقلانية ليست محدودة فقط بمدى المعرفة لدى الإدارى بل أيضاً بالمهارات غير الواعية والعادات لدية والتى تعكس أيضاً قيمة وإدراكه للفرض الذى قد تنحرف عنه أهداف المؤسسة.

إن الأفراد لا يستطيعون صنع القرارات الإدراية تهتم بإختيار وإنجاز البدائل المرضية بدلاً من البدائل الأفضل والأكثر عائداً.

4-الفرض الرابع:

الوظيفة الأساسية للإدارة هى تزويد كل مرءوس بالبيئة الداخلية للقرار لكى يكون متوافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصى والتنظيمى.

ولأن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات إدارية منطقية ومعقولة تماماً فالإدارة يجب أن تحدد مدى القرارات لكى تكون أكثر عقلانية وأيسر تنفيذاً فالبنيان الإدارى يمد أعضاء المؤسسة بمجموعة من الأهداف التنظيمية والغايات والأغراض وهذه البيئة تضيق وتحدد الأدوار وبالتالى تقلل عدد البدائل.

5-الفرض الخامس:

إن عملية صنع القرار هى نمط عام للسلوك يوجد في الإدارة المنطقية لكل مناطق العمل الوظيفية.

فإذا كان لابد من صنع وتنفيذ القرارات بطريقة منطقية وحازمة فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط في كل مهمه من هذه المهام ولكن أيضاً في أوسع المناطق الوظيفية للإدارة.

الفصل الثالث

أساليب ومراحل صنع القرار

-مقدمة

- **أولاً** "أساليب صنع القرّار .
- **ثانياً** "مراحل صنع القرّار .
- **ثالثاً** "خطوات عملية صنع القرّار .
- **رابعاً** "العوامل المؤثرة في صنع القرّار .
- **خامساً** "العوامل المؤثرة في فعالية صنع القرّار .
- **سادساً** "الطرق المستخدمة في صنع القرّار .
- **سابعاً** "تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرّار .

الفصل الثالث

أساليب ومراحل صنع القرار

مقدمة:

أصبح صنع القرار علماً وفناً يمكن إتقانه من خلال عدد من الطرق والأساليب الحديثة كما أن النجاح في أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى مرهون بإتخاذ القرار الجيد الفعال.

وتمثل عملية صنع القرار العملية التى يتم بموجبها بتحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والإختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التى من أجلها بمراحل متسلسلة وأى تجاوز لأحد هذه المراحل سينتج عنه قرار ناقص أو غير فعال بحيث تبدأ هذه العملية بتشخيص المشكلة وتحليلها ثم تحديد البدائل الممكنة ليتم دراستها ومقارنتها وإختيارب البديل لامناسب منها ثم القيام بالتنفيذ والمتابعة وأخيراً تقييم البديل وإعادة العملية إن لزم الأمر.

وأن عملية صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية حصيلة جهد جماعى، فهى نشاط يقوم من خلاله صناع القرار بإتخاذ بديل من البدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التى تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأداة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءات اللازمة التى تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقى وإستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكادة الأمر الذى يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً "أساليب صنع القرار :

تتعدد أساليب صنع القرار وتتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج ويعتبر الحدس والحكم الشخصى من أسهل أساليب صنع القرار ثم تندرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد من إستخدام الأساليب الكمية الحديثة في صنع القرار.

ويمكن تصنيف الأساليب المستخدمة في صنع القرار إلى مايلى:

أ-أسلوب الحدس الشخصى أو البديهة:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية في صنع القرار كونه يفتقر للأساس العلمى الصحيح فهو يعتمد على الحدس الشخصى لصانع القرار ونظرته للأمور وتقديره لها على أساس شخصى، كما أنه غالباً ما يستمد حكمه من خبراته السابقة وخليفاته الثقافية والمعلومات المتوفرة لدية، وطالما أنه لا يستخدم طريقة موضوعية أو معايير معينة في صنع القرار فإن نجاح نتائج التنفيذ أو فشلها يعتمد على مدى نجاح قدراته النظرية أو فشلها في فهم المعلومات وإستخدامها لوضع قواعد تقديرية لإختيار الحل المناسبة.

ب-أسلوب مراجعة القوائم:

يعتبر هذا الأخير أكثر الأساليب بساطة حيث يقوم على تحضير قائمة تحتوى على عدد كبير من العوامل التى تؤثر على نتائج القرار، على أن تكون هذه العوامل إيجابية حتى يتم إختيار البديل المناسب من بين بديلين فقط.

ج-الأسلوب الوصفى:

يقوم هذا الأخير على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين متغيرات مشكلة ما، بحيث يدرس المسؤول صفات كل متغير "الإيجابية والسلبيّة ثم يحدد أهميته كل متغير ليحدد في الأخير النتائج التى تترتب على إختيار متغير دون غيره من المتغيرات ومن ثم يبنى هذه النتائج قراره النهائى، ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الطرق المستخدمة في صنع القرا هى طريقة التصنيف أو الأولويات وطريقة تحليل تشكل الحالة.

د-الأسلوب المعيارى:

يتضمن هذا الأسلوب بعض الأساليب الكمية المستخدمة في صنع القرار، لاسيما في حالات المخاطرة وعدم التأكد إذ يمكن التوسع في دراسة العلاقات التى ترتبط بين المتغيرات والعوامل المختلفة في صنع القرار وعلى تحديد النتائج التى يعطيها كل قرار بشكل كمى بعيد عن التقدير الشخصى.

ومن الطرق المعيارية المستخدمة في صنع القرار نذكر:

-نقطة التعادل.

-مصفوفة العائد.

-شجرة القرارات.

-الرقابة على المخزون.

-التحليل الحدى.

هـ-الأسلوب الكمى:

يعتمد هذا الأسلوب بخلاف الأساليب السابقة على إستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات وبعض الأدوات الإحصائية والإعلام الألى التى تعمل على تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيداً عن الحدس والحكم الشخصى إلا أن هذا لا يعنى أن إستخدام هذه الأساليب سوف يلغى التقديرات الخاطئة أو إحتمالات الوقوع في الخطأ، لكن نسبة الخطأ ستكون أقل ما يمكن بإستخدامها.

ثانياً "مراحل صنع القرار :

يؤكد علماء الإدارة على أن هناك مراحل متعددة لصنع القرار حيث أن هناك إختيار بين البدائل ويمثل هذا الإختيار بنهاية المطاف أو الهدف ألذى تسعى إليه في صنع القرار فيمر بعدة مراحل حتى يصل إلى النهاية ومن هذه المراحل التعرف على الموقف ثم تحديد المشكلة وصياغة البدائل ثم الموازنة بينها وإتخاذ القرار المناسب وأخيراً تنفيذه.

-وفيما يلى هذه المراحل بشئ من الإيجاز:

1-مرحلة تحديد المشكلة:

فيها تحدد طبيعة الموقف أو الموضوع الذى تريد الوصول إلى قرار بشأنه ولابد من تحديد الموضوع تحديد واضحاً وتحديد أبعاده والنتائج المترتبة على جزء وما يتخذ بشأن هذا الموضوع ويعنى هذا دراسة الموضوع المراد إتخاذ قرار بشأنه ويمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة دراسة الموضوع وهذه المرحلة تساعدنا على الإعداد للمرحلة التالية وهى مرحلة وضع الحلول المتعددة والبدائل.

2-مرحلة وضع الحلول والبدائل:

يعد عملية الدراسة والوقوف على أبعاد الموقف وطبيعة المشكلة يمكن تحديد كل الحلول الممكنة ووضع تصور وبديل لكل منهما على أساس إذا فشلت إحداها يكون هناك البديل قائماً ويكون تحديد المزايا والعيوب لكل حل أو بديل معين ويكون ذلك بإستخدام أسلوب التقويم لهذه الحلول والبدائل وفي ضوء هذه المرحلة يتم التمهيد للمرحلة الأخيرة هي.

3-مرحلة الإختيار الأمثل للبدائل العلمية:

وهى نهاية حيث تقوم كل المزايا والعيوب كل قرار أو حل الموضوع والإختيار الأفضل لهذه الحلول والبدائل للوصول إلى إتخاذ القرار ألا وهو إتخاذ القرار النهائى.

وهناك من يرى أنه يمكن وضع نموذج لعملية صنع القرار حيث يتضمن أربع مراحل رئيسية وتحتوى كل مرحلة على أكثر من خطوة وذلك على النحو التالى:

-المرحلة الأولى:

تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

أ-تشخيص الحالة القائمة وخطواتها.

ب-إدراك وجود الحالة.

ج-جمع ما يمكن أن يتاح من معلومات عن الحالة وتحليلها.

-المرحلة الثانية:

تحديد البدائل الممكنة وفيها يتم:

أ-إستخراج البدائل المحتملة وتحليلها.

ب-إستخراج البدائل وإستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها.

ج-تقويم البدائل المستقاه بإستعراض حالتها وفاعليتها.

-المرحلة الثالثة:

إتخاذ القرار والإختيار بين البدائل المتكافئة وذلك:

أ-بالمقارنة بين البدائل والمستقاه.

ب-إختيار البديل الأفضل بيينه حسب تقرير متخذ القرار.

-المرحلة الرابعة:

بمعنى البديل المختار موضع التطبيق وبالإضافة تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ورغم ما يبدو من إختلاف بين الباحثين في هذه الموضوع إلا أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ألا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

-فمثلاً يحدد جريفث Griffth هذه المراحل في:

أ-تحديد وحصر المشكلة.

ب-تحليل وتقييم المشكلة.

ج-وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنة كحل مقبول وكاف للحاجة.

د-جمع المعلومات.

د-صياغة وإختيار الحل أو الحلول المفضل وإختياره مقدماً.

هـ-وضع الحل الأمثل موضع التنفيذ.

-أما لندرنج Lunderg فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

أ-تعريف القضية.

ب-تحليل الموقف القائم.

جـ-حساب وتحديد البدائل.

د-المداولة.

هـ-الإختيار.

ويرى سيمون Simon أن القرار يشتمل على ثلاثة مراحل رئيسية هي:

أ-اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

ب-اكتشاف سجل الأعمال المكنة.

جـ-الإختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية صنع القرار عملية رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدام فيها التمييز وحسن التقدير وقد تكون على خلاف ذلك على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى "القرارات الرشيدة .

1-تحديد المشكلة او الموضوع مثار البحث.

2-تحليل الموقف.

3-تحديد البدائل والتدبير فيها.

4-التفكير في النتائج التى يترتب على الأخذ بكل من البدائل ودراسة هذه النتائج.

5-الإختيار من هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصرى الإرشاد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الإختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التى تحدد الرشد في مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية المتباينة ومن ذلك يمكن أن نرى أن خطوات صنع القرار تتمثل في :

-تحديد المشكلة وإقتراح الحلول البديلة وإختيار بعض الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم.

وهذه الخطوات والمراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملى وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الإتجاه الذى تريده في حدود هذه الخطوات وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقى فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً.

ونجد الإشارة هنا أن مراحل صنع القرار غير متفق عليها بين الكتاب ويمكن تلخيص مراحل هذه العملية فيما يلى:

-تعريف وتحديد المشكلة:

التى تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ففى حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقة فإن القرار الذى سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعد ملائمته للمشكلة التى تصدر بشأنها.

-تحديد الهدف:

يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها فالهدف هو النتيجة التى تخطط للوضول إليها.

-جمع البيانات:

يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التى تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لإستخدامها.

-تسجيل الحقائق وتصنيفها:

لا تعتبر المعلومات التى جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف أى أنه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطرق التى تيسر معالجتها والإستفادة منها.

-تحديد البدائل الممكنة:

يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التى تم جمعها في المرحلة السابقة وإستبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ورغم ما يبدو من إختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر إتفاق بينهم وكذلك يتفق الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها وهى كالتالى:

1-المرحلة الأولى:

تحديد الهدف بوضوح لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو إتخاذ القرار.

2-المرحلة الثانية:

التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات فمنها يستخلص وينبثق القرار.

3-المرحلة الثالثة:

فحص الحقائق مهم جداً فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

4-المرحلة الرابعة:

التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذى تم إتخاذه فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

5-المرحلة الخامسة:

مراجعة جميع المراحل مرة أخرى والإنتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير ثم نقرر بعد إذن وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

-كما ميز سيمون Simon أن مراحل صنع القرا تمر بثلاث مراحل أساسية هى كالتالى:

1-مرحلة الإستخبار.

2-مرحلة التصميم.

3-مرحلة الإختيار.

ثالثاً :خطوات عملية صنع القرار :

تتطلب عمليات صنع القرار إستغلال فرصة معينة أو حل مشكلة معينة وهو ما يستدعي التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسبة والأفضل وذلك من خلال إتباع الخطوات الأساسية التالية:

1-تحديد وتشخيص الموقف أو المشكلة "تحديد التغيرات .

2-تحديد الهدف المنشود من القرار.

3- جمع البيانات اللازمة وذات الصلة بالمشكلة والتفكير في البدائل الممكنة.

4-التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة.

5-تطبيق الأساليب اللازمة لإختيار البديل الملائم.

6-إختيار البديل الأفضل وتنفيذه (يحقق أقل تكلفة وأقل وقت ويحقق الهدف المسطر).

7-مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة.

ويمكن تلخيص خطوات عملية صنع القرار في الشكل التالي:

شكل يوضح خطوات عملية صنع القرار



رابعاً "العوامل المؤثرة في صنع القرار :

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسهموا في التعرف على المتغيرات التى تتفاعل في عملية صنع القرارات.

ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث:

1-العوامل الشخصية أو التكوين النفسى والإجتماعى للشخص متخذ القرار.

2-العوامل الإجتماعية التى تصف البيئة الإجتماعية التى يتخذ القرار في إطارها.

3-العوامل الحضارية أو الثقافية التى تصف الأساليب والعدات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.

أنه في الوقت الذى يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة في صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطلق التحليل الرياضى إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً مما قد يصيب نظرية إتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور:

وهناك عدة عوامل تؤثر في صنع القرار منها ما يلي:

1-أهداف المنظمة.

2-الثقافة السائدة في المجتمع.

3-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

4-العوامل السلوكية.

وهناك أيضاً بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبير ة في نوع القرار وهى التى يتخذ منها الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط بإتخاذ القرار والنواحى السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار وإشتراك المعنين بالقرار أو من يشملهم.

ومن العوامل التى يجب على الإدارى تقديرها عند صنع القرار:

(القيم القانونية-العرف-الحقائق-التاريخ-الحالة المعنوية-الرؤساء-جماعات الضغط-الموظفون-طبيعة الخطة-المرءوسون-الميزانية-توقعات المستقبل).

إن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوى بصفة خاصة كسلوك إدارى لايكون تلقائياً أو إختيارياً، وإنما هى نتاج طبيعى لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله، وعلى هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوى إنما هى في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ما هى في الواقع إلا إمتداد للبيئة الإجتماعية الكبرى بما فيها من عوامل الكفاية أو عدم الكفاية العزيمة أو التواكل، الميل للسيطرة أو الإتجاه نحو الديمقراطية، والجماعية الميل إلى

التمسك بالنظام أو الخروج عليه تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد أو التفريط فيها.

خامساً "العوامل المؤثرة في فعالية صنع القرار :

يخضع صانع القرار إلى بعض العوامل التى تؤثر في فاعلية قراراته يمكن تقسيمها إلى جانبين:

1-العوامل الإنسانية:

هناك عوامل إنسانية تؤثر في عملية الإختيار بين البدائل، ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته قد تكون نابعة من الفرد صانع القرار أو من سلوك مساعديه أو من المرؤوسين ممن يمسهم القرار.

أ-الفرد صانع القرار:

فيما يلى العوامل النابعة من شخصية صانع القرار ومدى تأثيرها على صنع القرار.

-الفهم الشامل للأمور:

يقصد بذلك إلمام صانع القرار بالمعارف الإنسانية بحيث يكون لدية معرفة شاملة بما يدور حوله، وأن يكون مثقفاً حتى يكون ملماً بخطوات صنع القرار وتسلسلها والعلاقة بينها، وهذه القدرة خاضعة لعملية التعلم والتطور وحسب "Dfucker" فإن الفاعلية الإدارية (عملية صنع القرار جزء منها) ليست قدرة فطرية ولكنها مكتسبة.

-القدرة على التوقع:

إن توفر القدرة على التوقع لدى صانع القرار يمكنه من التطلع إلى المستقبل وفحص إحتمالاته، مما يمكنه من وضع تقدير سليم للموقف آخذاً في الإعتبار كل العوامل السياسية والاقتصادية والإجتماعية التى يمكن أن يكون لها تأثير على الموقف الذى يتصل بالقرار، وتزداد هذه القدرة كلما اتسعت معرفته بالماضى وحاضر المؤسسة وأيضاً كلما كان أكثر تفهماً لمتطلبات الموقف بما في ذلك إدراكه لعادات وإتجاهات مرؤوسية ومساعدية.

-القدرة على المبادأة والإبتكار:

إن توفر هذه القدرة لدى صانع القرار تمكنه من إبتكار وإبداع أفكار جديدة تساعده على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وعليه صنع قرارات صائبة وتنفيذها دون تردد.

-القدرة على تحمل المسؤولية:

تظهر قدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها سعيه وراء أفكار جديدة وقدرته على تنفيذ قراراته، وإصراره وعدم تردده عند مواجهة المواقف الصعبة مع قدرته على صنع القرارات التى لا تكون محببة ولكن ضرورية.

-إتجاهات صانع القرار وأخلاقه:

يتأثر صانع القرار بقيم إجتماعية تحكم سلوكه وتصرفاته، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوى الميولات التسلطية يميلون إلى إتخاذ قرارات بشكل إنفرادي إشباعاً لرغبتهم في السيطرة والتحكم، كما تؤثر الأخلاق في عملية صنع القرار كالشجاعة والعدالة والثقة ويقظة الضمير.

-الخبرة:

خبرة صانع القرار تمكنه من موازنة الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها .

ب-مساعدى صانع القرار:

بحكم قرب المساعدين من صانع القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما تتأثر هذه الأخيرة بمدى متانة العلاقات الموجوده بينه وبين مساعديه، فعدم متانتها يعيق عملية الإتصال إلا ضمن حدود ضيقه، مما يترتب عليه عدم كفاية ودقة المعلومات التى يبنى عليها قرارته، والنتيجة صنع قرارات بناء على معلومات مشوهه.

جـ-المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار:

يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في فعالية القرار في المراحل الأولى لعملية صنع القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية، إذ يكون لاقتراحاتهم وتصوراتهم وإتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في إختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى دورهم في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم وإقتناعهم بالحل أثر فعال في عملية تنفيذه.

2-العوامل البيئية:

بيئة القرار هى مجموعة العناصر أو النظم البيئية التى تؤثر في القرار وتتأثر به، ويمكننا التمييز بين بيئتين داخلية وخارجية، ويلعب كل منهما دوراً هاماً في عملية صنع القرار.

أ-عوامل البيئة الداخلية تتمثل في العوامل التنظيمية ومن أهم هذه العوامل

-نمط التنظيم الإدارى:

تتأثر القرارات بدرجة اللامركزية في التنظيم ، لما يترتب عن هذه الأخيرة من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على عملية صنع القرار، ومنها تحقيق السرعة في صنع القرار وزيادة في تقبل القرار وإدراك أكبر لظروف المشكلة محل القرار، كما تتأثر القرارات بالمستوى الإدارى، فتعددها يصعب وصول المعلومات من القاعدة إلى قمة التنظيم مما ينعكس سلباً على عملية صنع القرار.

-الاتصالات الإدارية:

تحتاج عملية صنع القرارات الفعالة إلى شبكة إتصالات فعالة لجمع المعلومات والحقائق التى تستند عليها مراحل هذه العملية وكذا توصيل اقرار إلى من يعنيهم الأمر في الوقت المناسب.

ب-عوامل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية كالأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى الإكتشافات العملية والنظم المالية والبنكية والإبتكارات التكنولوجية والتعليمات والقوانين والعادات والقيم وكلها عوامل تؤثر في درجة فعالية القرار.

سادساً "الطرق المستخدمة في صنع القرار :

بشكل عام لا توجد وصفة سحرية من أجل حسم وضعية معينة، أي انه لا توجد طريقة علمية مثلى من أجل صنع قرار جيد، فالقاعدة الوحية بالنسبة للمؤسسة

من أجل توضيح القرار هى وضع إستراتيجية، ومن أجل مواجهة عدم الأكادة المرتبطة بصنع القرار، يعتمد صناع القرار على مجموعة من الطرق كالحدس والخبرة والمقارنة والإستشارة والصدفة، ضمن هذه اللعبة الصغير يلجأ بعضهم إلى التوليف بين هذه الطرق وذلك حسب طبيعة مجال الدرسة بهدف تقليص هامش عدم الأكادة ومن بين هذه الطرق مايلى:

1-التفكير الفردى:

تتطلب هذه الطريقة التفكير الفردى في البدائل الممكنة بغرض إختيار بديل نهائى وشخصى، لأن غيابها قد يشير إلى غياب التفكير، فالخيارات المختلفة والواضحة تتطلب العمل بروية مع ضرورة الرجوع إلى الوراء من أجل التبصر في المشكلة مع وضع معايير لكل بديل.

2-تحليل الأرقام:

تتطلب مصفوفات القرار أن يكون كل قرار محسوباً حسب نظرية الألعاب وحسب هذا المبدأ فالبر مجيات تمكن من الوصول إلى القرار، فالأعمال الإلكترونية تضمن الحلول المعلوماتية التى تساعد في صنع القرار، إلى جانب سلسلة من التقارير والجداول، والهدف هو ترصيد المعلومات المتاحة ضمن قاعدة للمعطيات خاصة بالمؤسسة.

3-اختيار الجماعة:

تتطلب عملية صنع القرار الجماعى التشاور حول الخيارات الممكنة مع مجموعة من أجل تحديد الحل النهائى، فيتم البحث عن كل البدائل المتاحة، وفي الأخير يقوم شخص بإتخاذ القرار، ويمكن أن تشير هذه الطريقة إلى العصف الذهنى أو المجموعات الاسمية.

4-الرجوع إلى الغير:

يتعلق الأمر هنا بالإستعانة بشخص ذو ثقة من أجل الحصول على استشارته أو توضيحه أو رأيه في المشكلة، ومن الممكن الإستعانة بصديق أو قريب أو مدير أو نظير، في جميع الحالات الشخص أجنبي عن المجال الخاص واليومي لصانع القرار وعن مشكلته، كما يمكن الإستعانة بمستشارين خارجيين مقابل دفع أجر.

5-الرجوع إلى الحدس:

حسب نظرية الرشادة المحدودة لـ " H.Simon"، لا نستطيع معرفة إذا ما كان القرار جيد أم سئ، فصناع القرار يبحثون في الواقع عن إتخاذ قرار مقبول يتوافق مع حدسهم، ويقترح "Marc De Wild" طريقة IDEE للتركيز على الحس.

I : (Information) يتعلق الأمر بجمع المعلومات عن بيئته مع التفكير والتحليل.

D: (Decantation) يتعلق الأمر هنا بتصفية الأفكار وتقديم شئ مختلف ومتميز مبنى أساساً على التخيل.

E: (Eclairsissement) توضيح فكرة بارزة مع ضرورة تسجيلها.

E: (Evaluation) تقييم الفكرة وتدعيمها والعمل عليها ومقارنتها بسابقاتها، فهذه المرحلة تثير أحياناً أفكار أخرى.

6-التحرك ثم التفكير:

تتطلب هذه الطريقة عدم إضاعة الوقت في تحليل المشكلة أو الإنتقال فوراً إلى إيجاد حل سريع دون دراسة البدائل الممكنة، فبإتباع هذه الطريقة يرجو صانع

القرار من خلال تحركه السريع والوصول إلى تحديد الحلول، وبعد ذلك سيكون لدية متسع من الوقت حتى يبر قراره الأولى.

7-عدم إتخاذ القرار:

يتخذ الأفراد قرارات تخلق بعض المشاكل، حسب هذا المبدأ من الأفضل إذن عدم إتخاذ القرار، بل يتم تفويض عملية صنع القرار إلى شخص أو مجموعة معينة، وهناك إستراتيجية أخرى وهى عدم الإلتزام والتهرب من المسؤولية "كطريق الخروج لـ" Alberto.O.Hirshman يجب الإشارة إلى أن عدم إتخاذ القرار ليس دائماً خياراً، أما بالنسبة لـ" Alain Berthoz فعملية صنع القرار الصعب تتطلب ثلاث آليات حسية الهروب أو المواجهة أو التثبيت، إذن فقد يجد صانع القرار نفسة مشلولاً أمام قرار معقد يتطلب حلاً سريعاً.

8-إستخدام مخطط للتفكير:

إن بطاقة الكشف عن مجزيات الأمور تمثيل بيانى لمشكلة أو مفهوم وتحلم تفرغات "مسارات للإشارة إلى العلاقات الموجودة بين الأفكار، وبالتالى فهى تقدم نظرة شاملة عن وضعية معطاة، بعد رسم هذه البطاقة يجب تركها جانباً لبعض الوقت حتى تبرز فكرة من هذا البطاقة وكأنها حقيقة.

9-العمل مثل جميع الناس:

على صانع القرار الإستفادة من المجال الزمنى مع ضرورة تتبع آثار الموضة ومراقبة منافسيه، حتى تكون البيئة المباشرة المصدر الذى يلجأ إليه في صنع القرار مع وجود رغبة لدية في العمل مع الآخرين، بالإضافة إلى إمكانية إعتماده على الذات وملاحظة منافسية وإستخدام أسلوب المقارنة.

10-ترك الأمر للصدفة:

بدل عملية تحليل مختلف المعايير المرتبطة بالقرار، تأتى طريقة صنع القرار بشكل إحتياطى، فحسب قانون المضاربة، فالمضاربة العشوائية لها فرصة كبير في النجاح مقارنة بخيار محدد على أساس معايير منطقية وخبرات، بالإضافة إفإن قانون الإقتصاد الخاص بخلايا الأزمات يرى أنه إذا قام شخصان بإتخاذ قرار، حيث استند الشخص الأول للتحليل والأرقام والتنبؤات والمشاروة والشخص الثانى ينظر للمشكلة كأنها عمله النقدة لها وجهان إما يختار الأول أو الثانى، فالنتائج التى يستوصل إليها الشخص الثانى ستكون أفضل.

سابعاً "تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار :

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجى وإستثمار وحسن إدارة التغيير، بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أى تبنى مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات من اجل صنع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة، ومن خصائص الكفاءات التى يجب توفرها لدى صانع القرار:

-أن يكون شخصاً قادراً على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

-أن يعمل ما يجب ويكون مثابراً على العمل وحده مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة.

-التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التنقينات العلمية والتجارية.

-أن يمتلك روح المبادرة والمباداة في إتخاذ القرار.

-أن يكون قادراً على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

-أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور.

-أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة.

-أن يكون مرناً في تأدية أعماله.

ويمكن تمكين هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع قرارات فعالة وسليمة من خلال:

1-التكوين:

إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذى يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ويلعب التكوين دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات لدى صناع القرار من خلال الأهداف التى يسعى إليها تحقيقها.

-أهداف بيداغوجية:

تتمثل في المعارف التى يكتسبها المتعلمين، وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذا الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.

-أهداف الكفاءات

تشير إلى الكفاءات التى يشكلها المتعلومن من مزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية) وتصاغ هذا الأهداف بالقدرة على التطبيق العملى للنشاط.

-اهداف التأثير:

تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار، نجاح المشروع.

2-التحفيز:

أشارت الدراسات إلى أن الأفراد المعرفيون يميلون إلى تنمية إستعدادتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الإستقلالية، إنجاز المهام، المكافآت المادية)، فالفرد لدية الإستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارت التى يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة، والمؤسسة الناجحه هى التى تحفز الأفراد على تعظيم إستخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة.

إذن لابد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات وذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية وإكتساب كفاءات جديدة تحتاج إلى المؤسسة مع مشاركتها مع مرؤوسيهم وزملائهم لتكون كفاءات جماعية وذلك من أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.

الفصل الرابع

مقومات وإفترضات صنع القرار

-مقدمة.

- **أولاً** مقومات صنع القرّار .
- **ثانياً** "إفتراضات صنع القرّار .
- **ثالثاً** "شخصية صانع القرا ومتخذه .
- **رابعاً** "مهارات صانعى القرّار .
- **خامساً** "مايجب على صانعى القرّار .
- **سادساً** "قائمة إرشادية لصانعى القرّار .
- **سابعاً** "مشكلات عملية صنع القرّار .
- **ثامناً** "الفرق بين إتخاذ القرار وصناعة القرّار .

الفصل الرابع

مقومات وإفتراضات صنع القرار

مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرار من أهم الأدوار التى يقوم بها أفراد الإدارة لذلك تهتم الإدارة العليا في معظم المنظمات بهذه الناحية في قيادتها الحالية والمستقبلية فهى تركز على تنمية مقدرتهم في صنع القرار بالبرامج التدريبية التى تعد لم وتصميم الهيكل التنظيمى بحيث يتيح لهم فرصة صنع القرارات الرشيدة ويقلل من العقبات والقوى التى تعارفهم.

وتتم عملية صنع القرار عبر مختلف المستويات التنظيمية من أجل تنفيذها إستراتيجية وبلوغ أهدافها المسيطرة فصنع أى قرار هو نتاج عملية معقدة تستوجب طريقتين للتفكير والنظر إلى الوراء من أجل فهم الماضى والنظر إلى الإمام من أجل التنبؤ بالمستقبل.

أن صنع القرارات مهما كانت أنواعها "إستراتيجية —تكتيينة-تنفيذيه تحتاج إلى معلومات دقيقة وكفاءات مسيرة قادرة على ترشيد قراراتها في ظل عدم الأكادة الناتجة عن تغير عوامل البيئة الداخلية والخارجية فالقرار المناسب لا يقاس من خلال الطريقة المتبعة وإنما يقاس بالنسبة للبيئة إذا فالمشكلة التى تواجه المؤسسة اليوم هى كيفية تهيئة المناخ المناسب لصنع القرار الذى يمكنها من إتخاذ قرارات فعالة تحقق من خلالها أهدافها المرجوة.

أولاً "مقومات صنع القرار :

أن أى قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قرار فردياً، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكى يكون قرار ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التى تم صنعه وإتخاذه بشأنها.

ومن أهم تلك المقومات والخصائص مايلى:

-أن يكون هادفاً :

أى يحقق هدفاً أو أهداف معينة فمن نطاق السياسة وفاعلية القرار المتخذ.

-أن يتم إتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة:

حتى نضمن صلاحية الإختيار وفاعلية القرار المتخذ.

-أن يمثل القرار إرادة الجماعة

أى يتماشى مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.

-أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه:

فالقرار الذى يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قرار صائباً بل من الضرورى أن يصاحب إتخاذ القرار تحديد واضحاً لطريقة التنفيذ.

ثانياً "إفتراضات صنع القرار :

يحدد هاوى ومسكيل Hoy& Miskel خمسة إفتراضات أساسية لصنع القرار ويتم على أساسها خطوات إتخاذ القرار وهذه الإفتراضات هى كالتالى:

-أن عملية إتخاذ القرار حلقة من الأحداث التى تتضمن تحديد وتشخيص الصعوبات.

-الإدارة هى عملية إتخاذ القرار كما تتجسد في أداء الفرد أو الجماعة داخل السياق التنظيمى.

-أن صدور القرار تحقق أهدفا محددة يعبر عن العقلانية الكاملة في إتخاذ القرار.

-أن الساسية للإدارة هى تطوير سلوك المرؤوسين والمستخدم داخل البيئة الداخلية للقرار في إطار عقلانى فردى وفي منظور تنظيمى.

-عملية إتخاذ القرار هى نمط عام في الفعل تجسدة إدراة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام.

وعلى هذا الأساس تصبح خطوات إتخاذ القرار هى:

-تحديد المشكلة أو القضية.

-تحديد الصعوبات الخاصة بالمشكلة.

-وضع معايير ملائمة لإعداد حل المشكلة.

-تطوير خطة أو إستراتيجية للفعل أو القرار.

-تصميم خطة للفعل.

ثالثاً :شخصية صانع القرار ومتخذه :

يلعب السلوك الإنسانى دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرار فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثير بالسلوك الشخصى لصانع القرار ذاته الذى يتأثر بدورة إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الإجتماعية والإقتصادية

والسياسية أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية والإتجاهات والمعتقدات والقيم والأفكار والخبرات.

وأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار مالم يسعى إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار والطابع الشخصى هو إصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنسانى الذى يحدث نتيجة بعض التغيرات الكيميائية في الجسم وهناك ثلاث أنواع من السلوك تحدث نتيجة هذا العامل هى الإجتهاد والحذر والتسرع وطبيعى يختلف تأثير هذا العامل من قائد إلى أخر فالبعض تصيبه حالة من الإرتاكل إذا لم يستطيع أن يصل إلى قرار سريع، والبعض الأخر يكون في حالة من التردد بحيث لا يستطيع أن يتخذ القرار، كذلك تختلف سرعة التصرف الإستجابة من قائد لأخر، فالبعض على درجة كبيرة من الحذر والصبر والبطء في إتخاذ القرار والبعض الأخر على العكس من ذلك.

وأن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشارية أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يسهم في صنع وإتخاذ القرار.

رابعاً "مهارات صانعى القرّار :

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوافر لدى صانعى القرار وهى كالتالى:

-مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.

-مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

-مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار.

-مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.

-مهارة إختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.

-مهارة التعرف على المدى الزمنى المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار.

-القدرة على متابعة وتنفيذ مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

ولقد حدد ألبوت Albbott مهارات صناعة الخمس التى تسهم في فاعلية المدير وتشمل:

1-مهارة التفريق "التمييز المفاضلة بين أنواع القرارات.

2-مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصوإلى قرار ما.

3-مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.

4-مهارة تحديد "تقرير أولويات العمل.

5-مهارات توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

كما يمكن إنجاز المهارات الأساسية التى ينبغى أن يكتسبها المدير فيما يلى:

-التعرف على المشكلة والعوامل المسئولة عنها.

-تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

-إختيار الطريقة المناسبة لإتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في إتخاذ القرار.

-تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ومدى تأثر القرار بطريقة إتخاذه.

-الإتصال بين المؤسسة والمجتمع بشأن المشكلة.

-إشراك العاملين والإداريين في إتخاذ القرار.

-التعرف على المدى الزمنى المطلوب.

-تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار.

-تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

-متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

خامساً "ما يجب على صانعى القرار :

يجب على صانعى القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار ووضعها في الإعتبار وهى

-الأساليب التحليلية عن طريق الأهداف.

-حساسية الموقف.

-إدارة الصراع.

-إدارة الأزمات.

-التحليل الإقتصادى.

-إختيار بديل مناسب.

-أساليب دلفى Delphi.

-تحليل النظم.

-الإدارة الموقفية.

-وقت التنظيم "الإدارة .

-يجب على المدير الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة وإجراءات الإختبارات بإستخدام المصادر الإنسانية والفنية وأن يفهم بوضوح كيفية إستخدام هذه المصادر وإستخدام الفرص الهائله للتغيير الجوهرى.

-يمكن للقائد إستخدام نظرية القرار "كخرائط معرفية لحل مشكلة في المنظمة من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمى في صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها.

-القرار الفعال ليس قرار بعدد الأصوات ولكنه قرار مبنى على دراسة وجهات النظر المتعارضة على الحوار بين وجهات النظر المختلفة على الإختيار بين التقديرات المختلفة.

-إن المدير الفعال هو الذى لا يتخذ قرار إلا إذا كان هناك خلاف في وجهات النظر المختلفة، فالمدير الذى يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأنى في البدائل، يستخدم الخلاف في الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية.

-من الأهمية بمكان صياغة المشكلة وتتابع مناقشتها مداولتها وإتباع عمليات الإستنتاج المنطقى إذا أراد وضع المفاهيم النظرية في حيز التنفيذ.

سادساً "قائمة إرشادية لصانعي القرار :

لقد أصبحت عملية صنع القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدر وكفاية قيادتها في صنع القرارات المناسبة ذلك أن عملية صنع القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها إرتباطاً وثيقاً، وأن اى تفكير في العملية الإدارية ينبغى أن يركز على أسس وأساليب صنع القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .

من الطرق الحديثة التي تعين من يصنعون القرارات على حصر المسائل التي ينبغى مراعاتها عند صنع القرار، وضع قائمة إرشادية يستنير بها متخذو القرارات تحتوى على الجوانب الواجب مراعاتها ويتم لهم ذلك بطريقة آليه بسيطة إذا تمت إجابتهم عن عدد من الأسئلة قسمناها إلى مجموعات تبدأ بأدوات الإستفهام من-ما-أين-متى-كيف.

أولاً "من؟ :

1-من الذي سيتخذ القرار؟

2-من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟.

3-من الذي سوف يشارك أو يقدم النصيحة في صنع القرار؟.

4-من الذي ينبغى أن يحاط علماً به بعد صدوره؟.

5-من الذي سوف ينفذ القرار؟.

ثانياً "ما؟ :

1-ما السياسات أو التجارب السابقة التى يمكن الإسترشاد بها بشأن القرار المطلوب؟

2-ما المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف أو المشكلة؟.

3-ما الحقائق المتاحة حالياً؟.

4-ما المعلومات والبيانات الناقصة؟.

5-ما البدائلالتى قد يبنى عليها القرار؟.

6-ما الفوائد التى تنجم عن إتخاذه؟.

7-ما الأضرار التى يحتمل أن تنتج عنه؟.

8-ما حدود السطلة في صنع القرار؟.

ثالثاً "أين؟ :

1-أين يتوافر الناصحون والمستشارون الأكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة؟

2-أين توجد المصادر التى تستقى منها المعلومات والبيانات؟.

رابعاً "متى؟ :

1-متى يكون الوقت ملائماً لصنع القرار؟

2-متى يكون الوقت متأخراً جداً؟.

3-متى يكون الوقت مناسباً لإصداره؟.

4-متى تبدأ متابعة تنفيذه؟.

خامساً "كيف؟" :

1-كيف تدرس المشكلة "فردياً —جماعياً"؟.

2-كيف تتحقق الديمقراطية في صنع القرار (إجتماع-اتصال فردى أو هاتفى أو كتابى-الجمع بين الإجتماع والإتصال)؟.

3-كيف يبلغ القرار للمختصين؟

4-كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟

5-كيف يتابع ذلك التنفيذ؟.

6-كيف يمكن الحصول على تأييد العاملين وحماسهم نحو القرار؟.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة لها أهميتها بشأن عملية صنع القرار حيث تكون خطة صنع القرار واضحة وأمام صانعي القرار، وعن طريقها تستطيع أن تكتشف الثغرات التي يجب ملؤها حتى يصير القرار مكتملاً في كل عناصر تكوينه وفعالاً في أثره ومطمئناً في نتيجته.

وبالإضافة إلى هذه الإرشادات هناك إرشادات أخرى لصنع قرار التنفيذ والتي من أهمها:

1-يجب أن تحدد المشكلات التي سوف نتعامل معها المجموعة بوضوح بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها.

2-النقد إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد إبداء وجهات النظر المختلفة.

3-قرار الأغلبية الحر، يجب أن يرحب به ويشجع.

4-كم الأفكار كلما زاد عدد الأفكار سنحت الفرصة لإختيار رأى أو أكثر.

5-إسهام الأفكار إذ يجب أن يقترح المشاركون كيف تستمد الأفكار أو غير بطريقة ما للتوصل إلى فكرة أخرى.

6-ضرورة مشاركة الجماعة مشاركة فعالة.

7-الدور الهام للقائد هو المشاركة وتقديم التسهيلات كما يجب على المدير أن يشجع العاملي معه على إستخدام الإجراءات الرشيدة في حل المشكلات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1-تحديد المشكلة لدى المجموعة.

2-تحديد مجال المشكلة وإستنتاجاتها.

3-إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة.

4-إختيار بديل واحد لأجل الإختيار.

5-تسجيل نتائج البديل والإحتفاظ بها.

6-تقويم البديل في ضوء نجاحه في حل المشكلة.

7-إعادة الدائرة "تغذية رجعيّة" مرة أخرى.

سابعاً "مشكلات عملية صنع القرار:

هناك بعض الأسباب التى تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهى تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات وهى متعددة في صورها ومتباينة في آثارها وقد يسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم وبصورة عامة فإن الأسباب التى تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتى:

1-مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل.

2-مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة.

3-ثم تأتى المجموعة الثالثة المتضمنة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ.

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التى تعبر عن عملية صنع القرارات ضرورة توافر المعلومات الجيدة المتحيدة عن ظروف العمل وإمكاناته.

حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات للأسباب التالية:

1-المعلومات تفيد في تحديد المشكلة.

2-تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل.

3-التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار وإتخاذ إجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر.

إن وضع القرارات ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلى:

1-عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.

2-عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

3-عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة "سوا أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة.

4-عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب إلتزامه بإرتباطات سابقة.

5-إن الفرد محدود بإتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وبإنطباعاته الخارجية عن إرادته.

6-إن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والإجتماعية والأخلاقية.

7-إن الفرد محدود في إتخاذ للقرارات بمعلوماته وخبراته عن الأشياء التى تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

8-إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار.

9-إن متخذ القرار محدود بقدرته على:

أ-التمييز بين الحقيقة وبين القيمة.

ب-التفكير بطريقة منطقية.

ج-التفكير بطريقة إبتكارية.

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدارات القرارات أحياناً لتمييزهابصفات رئيسية هى التعدد والتغيير المستمر والتداخل وعوامل العاطفة والشعور والإنفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية والتعقد داخل المنظمة أيضاً ندرة حصول المربين على المعرفة الكاملة والدقيقية للنتائج التى تتبع البدائل هذا

من جانب ومن الجانب الآخر وجود صراع فردى وتنظيمى داخل المنظمة التى ينتمى إليها الأفراد.

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرارات متعددة إلى حد كبير ومختلفة تماماً في آثارها ومتباينة في نماذجها وأسبابها مما يجعل تعددها وتحديدها أمراً لا يمكن تحققه ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار على حدة أى دراسة لحالة منفردة، أو واقعة عملية معينة بذاتها فذلك أفضل من الدراسات العامة التى تؤدى بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة وليست محددة.

ثامناً "الفرق بين إتخاذ القرار وصناعة القرّار :

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها أ ى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة.

أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعه مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هى في الحقيقة عمل إدارى يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار.

وهناك فرق واضح من حيث طبيعة الدور بين صانع القرار ومتخذ القرار:

فصانع القرار يقصد به الشخص الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها.

أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التى وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو يعدله على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله.

وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى إشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والواحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها.

أما عملية صنع القرار فهى ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار ومرحلة إتخاذ القرار هى خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التى يمكن بها حلها.

الفصل الخامس

المشاركة في صنع وإتخاذ القرار

-مقدمة.

- **أولاً** "مفهوم المشاركة في صنع القرار .
- **ثانياً** "أهداف المشاركة في صنع القرار .
- **ثالثاً** "مستويات المشاركة في صنع القرار .
- **رابعاً** "أساليب المشاركة في صنع القرار .
- **خامساً** "العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار .
- **سادساً** "تفعيل المشاركة في صنع القرار .
- **سابعاً** "إعتبارات المشاركة في إتخاذ القرارات .
- **ثامناً** "الطرق الرئيسية للمشاركة في إتخاذ القرار .
- **تاسعاً** "الضوابط المطلوبة للمشاركة في صنع القرار .
- **عاشراً** "إتجاهات المشاركة في إتخاذ القرار .
- **الحادى عشر**"إتجاهات المشاركة في إتخاذ القرار .
- **الثانى عشر**"مميزات المشاركة في صنع وإتخاذ القرار .
- **الثالث عشر** "عيوب المشاركة في صنع القرار .

الفصل الخامس

المشاركة في صنع وإتخاذ القرار

مقدمة:

ظهر الإتجاه نحو المشاركة في إتخاذ القرار مع بداية الإهتمام بالعنصر الإنسانى في أوائل الثلاثينات إذ بدأ يظهر حينذ نحو إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار إنطلاقاً من إدراك الكثيرين في ذلك الوقت أن القرار الذى تتخذه مجموعة من الأفراد يكون أكثر دقة، كما أن القرار الذى يشترك في صناعته جماعة من الأفراد يكون أصحابه أكثر إلتزاماً في تنفيذه.

وأن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار وهى أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة إستنتاجات هذه الأعمال إن إجماع الرأى وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهى من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والإختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل ويكون إشتراك المرؤوسين على درجات تبدأ من السماح بتقديم إقتراحات في أمور بسيطة إلى الإشتراك التام في القرارات الكبيرة.

وإن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار تعبر عن أسلوب حضارى للإدارة وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالإتفاق الجماعى مع الآخرين ويعد هذا الأسلوب أسوباً حضارياً ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء عملية صنع القرار على

النقيض تماماً تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الإستعانة ببعض نماذج إتخاذ القرارات والأساليب الكمية.

وكما أن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار تعبر عن أسلوب حضارى للإدارة فهى تعكس تقبل وإحترام أفكار المرؤوسين وجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل ولابد من أن تتسم القرارات الناتجه عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو إستمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا ننكر أن تحقيق الإنسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكى تبنى فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار لها مما من لا يمكن تجاهلها عن ما إذا الفرد فرد واحد بصنع القرار.

ويقصد بالمشاركة توسيع دائرة عملية في صنع القرار بحيث لا تقتصر على القائد بل تمتد لتشتمل بقية العاملين ذوى العلاقة في المنظمة وقد حظر موضوع المشاركة في صنع القرار بإهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء وتعددت الأطروحات حول هذا الأمر من منطلق أن المشاركة تحمل في ثناياها منافع جمه، وفي الوقت ذاته تنطوى على بعض العيوب التى قد تتسبب في عدم كفاءة القرار.

ومما لا شك فيه أن القرار الذى يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذى يصنعة فرد واحد لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توافير مميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات.

والخبرات إن حسن إختيار المشاركين في صنع القرار فضلاً عن ضمان القبول والتعاون والإلتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذى ساهموا في صناعته، وفي

المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب إتخاذ القرار السرعة وكذا إعتبارها مكلفة.

أولاً "مفهوم المشاركة في صنع القرّار :

يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد لمرؤوسية لمناقشة المشاكل الإدارية التى تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشئ الذى يساعده على إتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إتخاذه.

كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائمة لشتجيع التغيير التنظيمى وتقبله وتساعد على تيسير سبل الإتصال الذى يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

كما تعرف أيضاً المشاركة في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.

وتعرف أيضاً المشاركة في صنع القرار أنها هى إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد غير موضوعية تؤدى إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التى ينتمون إليها من جهة أخرى.

مفهوم المشاركة في صنع القرار والقرارات الجماعية:

على الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدو متشابهة مع القرارات الجماعية إلا ان المفهومين مختلفين:

ففى القرارات الجماعية تقوم الجماعة بإتخاذ القرار كما أن الأفراد يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل بينما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذى يتخذ القرار كما أن الأفراد المشاركة قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التى تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل.

مفهوم المشاركة في الفكر الإدارى الإسلامى:

تعرف عملية المشاركة في هذا الفكر بالشورى وهى من المبادئ الإسلامية التى أكدها القرآن الكريم وإعتبرها إحدى الدعائم التى يقوم عليها الحكم الإسلامى وجعلها من صفات المسلمين، حيث يقول تعالى في كتابه الحكيم " وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ"[1].

كما تتضمن السيرة النبوية الشريعة عدة مواقف تبين مدى إهتمامه " ﷺ" بمشاركة الصاحبة في الرأى لإتخاذ القرار المناسب.

ثانياً "أهداف المشاركة في صنع القرار :

لاشك أن الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية إشراك المرؤوسين في صناعة معظم القرارات التى تتخذها المنظمة بهدف تحقيق ما يلى:

-رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

1 -سورة الشورى الآية 38.

-رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ، حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات.

-ضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم في صنعه وبالتالي ضمان إلتزامهم بتنفيذه.

-تدريب المرؤوسين وخاصة في المستوى الإدراي الأعلى والأوسط على تحمل المسئولية في إتخاذ القرار من خلال السماح لهم بأبعاد الآراء عند صنع أي قرار في المنظمة وتشجعيهم على إمعان الفكر بغرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم.

-توفير قدر كبير من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعة من التخصصات وبالتالي يتم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة وإتخاذ القرار المناسب تجاها.

-يؤدي القرار بالمشاركة غالباً إلى حسن إستغلال الموارد وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته لأن ذلك القرار سيؤدي بالضرورة إلى تقليل عنصر المخاطرة.

ثالثاً "مستويات المشاركة في صنع القرار:

قدم تاتينبيوم وشميت نموذجاً يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري "الرئيس لمرؤوسيه في صنع القرار وهي:

-صنع الرئيس لقرار تم تبليغه لمرؤوسيه:

يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفرداً، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التلبيغ شرح القرار إو إقناعهم به.

-صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:

لا يكتفى الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار، خوفاً من إحتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

-صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:

يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول وبالتالى يكون القرار مبدئياً، وفي عرض الرئيس للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على هذا القرار من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئى قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو إختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة البث النهائى في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

-عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول:

يقوم الرئيس في هذا المستوى بتحديد المشكلة وكذا الحدود التى ينبغى أن يلتزم بها الحل الذى يتم التوصل عليه، ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار عن طريق مشاركته في مناقشة المؤوسين وقيامه بدور المنسق في إجتماعات المناقشة التى تعقد لهذا الأمر.

-تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:

يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخصيها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائى، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرارالذى يصل إليها المرؤوسين نهائياً، لكن يضع الرئيس الحدود التى يصنع القرار في دائرتها.

رابعاً "أساليب المشاركة في صنع :

صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها:

أ-الأساليب العادية:

1-نظم الإقتراحات:

أبسط أشكال المشاركة وهى غير مكلفة، يسمح بموجبها لأفراد المؤسسة بإبداء الرأى عن طريق الكتابة على ورقه، ثم وضعها في صندوق إقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لجميع، ويكون إستعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدى العاملون آرائهم في مناسبات تسبق مرحلة إتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دورى سنوى، ويتم طلب الرأى وتجميع الردود من خلال مديرى الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

2-الإجتماعات:

تفيد في تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح لكل فرد بالمؤسسة معرفة ما يجرى بداخلها من نشاط وأعمال، كما يتسنى عن طريق الإجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أومراها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، يشترط لنجاح الإجتماع أن توضع خطه مسبقة تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التى سوف ينظر فيها.

4-المجالس:

كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة: إلا أنها تختلف عنها فى بعض الجوانب: فالمجلس يمثل مستوى إداريا عاليا ولابد ان يكزن بالقرب من قمة التنظيم، كما يتكون بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التى تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

5-المقابلة الشخصية مع المختصين:

قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجارى دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفى على الموضوع القرار المراد إتخاذه أهمية خاصة، تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيراً عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلاً عن أنها لا تستغرق وقتاً طويلاً، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدوداً.

غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأى جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأى وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صواباً، فضلاً عن أنها قد تؤدى إلى إنقياد البعض إلى رأى الرئيس مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

6-الإتصال الهاتفى:

في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأى أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى الرئيس أن الإجتماع يضيع وقتاً ثمنياً، ففى مثل هذه الحالات يستعمل الإتصال الهاتفى مع المختصين، للحصول على رأى كل منهم.

ب-الأساليب الحديثة:

7-أسلوب دلفي:

يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المختصين، من خلال إستخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع إحتمال وجود عدد من الأشخاص المسئولين عن إتخاذ القرارات النهائية.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، فتوزع استمرات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حده، ثم تجمع هذه الإستبينانات ويتم الإطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجمع الآراء النهائية وتلخصها في تقرير نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وبالتالي يخفض من الضغوط التي قد يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن موقفهم أو تأييد رأي الأغلبية، يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

8-طريقة العصف الذهني:

يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو تليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة

معينة، تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها وإتخاذ القرار بالطريقة العادية لإتخاذ القرارات.

تتكون جلسة العصف الذهنى فى الغالب من ستة إلى اثنى عشر فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالإتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة.

9-طريقة الجماعات الاسمية:

تسمى كذلك لأن تكوينها اسمى فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلى وشفوى بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريق خليط ما بين دلفى والعصف الذهنى، حيث يقوم الرئيس بطرح أفكاره وتحديدها لأعضاء الإجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدويل افكاره حول بدائل الحل بشكل مستقل، بعد ذلك تجمع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يرتب كل عضو بمفرده الأفكار وفق الأولويات التى يراها، ومن ثم يحدد القرار بالفكرة التى تحصل على أعلى أولوية وفق رأى الجميع.

10-طريقة فيليبس:

يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم إختيار أفضل الحلول أو البدائل، بعد ذلك يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعى الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة.

تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من مشكلة إحتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لإختيار أول بديل مقبول.

11-طريقة الرنجى اليابانية:

تستخدم هذه الطريقة في إتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهى صورة من صور إتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإدارى والتى ستكون مسئولة عن تفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسئولون عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً جماعياً، وذلك بعد النقاش الذى يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم جهاً لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسئول عن القسم ختماً بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإدارى الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضاً، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسئول عن القسم ختماً آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر إرتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إدارى مسئول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنطقة ذاته.

خامساً "العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرّار :

-عوامل شخصية:

شخصية الرئيس وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الإجتماعى والمالى خارج المنظمة وإتجاهاته ومستواه العلمى وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التى تؤثر على عملية صنع وإتخاذ القرارات والتى قد تنعكس بالتالى على علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه.

نشير إلى أن الإعتماد على الخبرات الشخصية فقط والتى قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات، فمثلاً يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهى عملية شخصية للغاية بمعنى أن نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا وقيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعى القرار وجودة القرارات ذاتها.

-عوامل تنظيمية:

منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمى، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس بالتالى على عملية صنع القرار، كما أن المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الإختصاصات والصلاحيات للمستوى التالى في السلم الإدارى، يؤدى إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

-عوامل إجتماعية:

تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية وهى تلعب دوراً كبيراً في عملية صنع القرار، فإنتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معنية كلها من العوامل الإجتماعية التى تنعكس سلبياً على صنع القرار الرشيد.

بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيراً عميقاً على أسلوب صنع القرارات للفرد، وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالإتفاق

الجماعى مع الآخرين، ويعد هذا الأسلوب أسلوباً حضارياص ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار، وعلى النقيض تماماً، تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الإستعانة ببعض نماذج القرارات والأساليب الكمية.

سادساً "تفعيل المشاركة في صنع القرّار :

توجد مجموعة من المقترحات لتفعيل دور المشاركة في عملية صنع القرار:

1-توعية الأفراد بمزايا المشاركة في صنع القرار وحدودها.

2-عقد دورات تدريبية تعنى بكيفية إستخدام أساليب المشاركة إستخداماً صحيحاً.

3-رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من جهة وتعزيز الثقفة بين الرؤوساء والمرؤوسين في العمل.

4-إتباع نمط القيادة الديمقراطى والإهتمام بالجانب الموضوعى للمشاركة.

5-سن قوانين ولوائح ضمن القانون الداخلى للمؤسسة تساعد على تفعيل وتنظيم عملية المشاركة.

6-إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالقرار المطلوب إتخاذ الموثوق فيهم.

7-مراعاة الوقت المتاح لإتخاذ القرار وبين الوقت التى يمكن أن تستنفذه المشاركة في صناعة هذا القرار.

8-مراعاة تكاليف المشاركة والمزايا الممكن أن تحدثها.

سابعاً "إعتبارات المشاركة في إتخاذ القرارات :

هناك إعتبارات للمشاركة في إتخاذ القرار يجب مراعاتها وهى كالتالى:

1-الوقت المتاح:

فقد يكون الوقت المتاح لإتخاذ قرارات معينة مفيداً كما في حالة القرارات في الأزمات.

2-العامل والظروف الإقتصادية:

المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة عملية مكلفة إقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤوساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطى على قيمة المزايا التى تترتب على المشاركة في إتخاذ القرار.

3-العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

إن إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات مع الرؤساء ينبغى ألا تكون مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم الوظيفى وألا تكون المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

ثامناً "الطرق الرئيسية للمشاركة في إتخاذ القرار :

هناك طرق تستخدم لإشراك المرءوسين في صناعة القرار منها طرق رسمية وآخرى غير رسمية وهى كالتالى:

1-الطرق الرسمية للمشاركة:

وفيها أعطاء التنظيم صفات رسمية للقيام بعملية المشاركة تكون محددة بهيكل تنظيمى رسمى وذلك خلاف الأعمال الإعتيادية التى يقومون بها.

ومن طرق المشاركة الرسمية ما يلى:

-المجالس الإستشارية:

وتتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات وتكون مهمتها دراسة المسائل التى تحال إليها على أن توصى بالمقترحات اللازمة لحلها وترفع هذه المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا التى لها حق إتخاذ القرار وصناعته ولها أن تؤخذ بها أو تهملها.

ويتوقف نجاح هذه المجالس على مدى تأييد المستويات الإدارية العليا له وتشجيعه ويمثل هذه المجالس في تنظيم وزارة التربية والتعليم في مصر مجلس التخطيط والمتابعة.

وقد تتكون لجان إستشارية يشارك فيها ممثلون عن المستويات الإدارية العليا وممثلون عن النقابات بهدف إيجاد نوع من التعاون والتشاور والعمل معاً لحل مشكلات خاصة بالتنظيم الأمر الذى يؤدى إلى بعث الطمأنينة في نفوس المرءوسين لإحساسهم أنهم لن يضاروا من هذه المشكلات نتيجة لإشتراك ممثلين عنهم في حل تلك المشكلات.

2-الطرق غير الرسمية للمشاركة:

ليس لها برامج محددة مقدماً، وتتم في فترات غير منتظمة حيث يعقد الرئيس إجتماعاً مع مرؤوسية عندما يوجد موضوع هاماً يحتاج إلى إستشارة وتنقسم طرق المشاركة غير الرسمية إلى مشاركة فردية ومشاركة جماعية وهى كالتالى:

أ-المشاركة الفردية:

وتحدث عندما يناقض الرئيس أحد مرؤوسيه في أمر من أمور العمل أو يستطلع إرادة في نقطة معينة أو تحدث عندما يذهب المرءوس لرئيسه لتبادل وجهات النظر بالنسبة لإقتراح ما.

ومثال ذلك مناقشة مدير المدرسة للمدرس عندما قطع من المنهج الدراسى في شهر معين أو عند سؤال المدرس لمدير المدرسة مناقشته لخطة توزيع درجات ما.

ب-المشاركة الجماعية:

وتساعد على إتخاذ قرارات أفضل حيث تصل إلى حلول عملية للمشكلات نتيجة للبحث والدراسة المستفيضة من المجموعة.

ومن مزايا المشاركة الجماعية بحث الموضوع من مختلف الزوايا بالإضافة إلى إحتمال إهمال مصالح معينة أقل منه في حالة المشاركة الفردية.

جـ-الإشراف الإستشارى:

وفيه يدعو الرئيس مرءوسيه لعقد إجتماع عندما يقتضى الموقف حيث يقوم بإستطلاع أرائهم لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات، أو قد يكون الرئيس في صدد إتخاذ قرار مبدئى

ثم يدعو المرءوسين ويقدمه لهم ويدعوهم للتفكير موضحاً أن القرار ليس نهائياً وليس في يد المجموعة.

د-الإدارة الديمقراطية:

وتشبه الإشراف الإستشارة فيما عدا أن مسئولية إتخاذ القرار تنتقل من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل كقائد لها تاركاً سلطة إتخاذ القرار لتلك المجموعة.

ويجب ملاحظة أن هذه الطريقة لا تنجح إلا في ظل ثقة كاملة في قرارات المرءوسين وخبرتهم بالإضافة إلى الولاء المتبادل بينهم.

تاسعاً "الضوابط المطلوبة للمشاركة في صنع القرّار :

أن للمشاركة في صنع وإتخاذ القرار جوانب مشرقة ومميزات متعددة وفي الوقت تنطوى على بعض جوانب القصور الا أن وجود بعض الإشكاليات في إتجاه ما أو أسلوب عمل معين لا يعنى عدم الأخذ بهذا الإتجاه أو ذلك بل لابد من العمل الجاد الذى يستثمر منافعة ويواجه تحدياته وفي سياق المشاركة في صنع القرار هناك عدد من الضوابط ينبغى للقائد الإهتمام بها والعمل بمقتضاها كى يجنى فوائد المشاركة ويتجنب نقاط الضعف والقصور فيها.

وتتمثل هذه الضوابط في النقاط التالية

1-التأكد من توافر الخبرة والمعرفة لجميع المشتركين في صنع القرار وملاءمتها لطبيعة المواقف محل الإهتمام.

2-توافر الإستعداد النفسى لدى المرؤوسين فالمشاركة في صنع القرار يجب ان تبنى على أساس الرغبة في المشاركة وليس على أسلوب قسرى.

3-عدم اللجوء لهذا الأسلوب في الحالات التى تكون السرعة في إتخاذ القرارات من أهم عوامل نجاحها كالأزمات والطوارئ.

4-توافر الثقة لدى القائد بجدوى المشاركة في عملية صنع القرار.

5-إستخدام أساليب وأدوات حديثة كالعصف الذهنى أو أسلوب دلفى أو المجموعة الاسمية عوضاً عن الأساليب التقليديه كاللجان والإجتماعات .

6-أن تتوافر لدى القائد مهارات إستخدام أسلوب المشاركة.

وتتمثل هذه المهارات في:

-تحديد مستوى المشاركة وتوقيتها .

-تحديد عدم المشاركين بما يتلاءم مع طبيعة الموقف محل الإهتمام.

-عدم الجمع بين رئيس ومرؤوسين تجنباً للتحيز المقصود أو غير المقصود .

-تشجيع جميع المشاركين على إبداء وجهات نظرهم بحرية.

-دفع المناقشة في الإتجاه الصحيح.

-التوفيق بين الأراء المتعارضة.

-تزويد المشاركين بالمعلومات اللازمة قبل الإجتماع.

عاشراً "إتجاهات المشاركة في إتخاذ القرارات :

هناك إتجاهان يحددان طبيعة وأسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات هما كالتالي:

1-الإتجاه الأول-الإتجاه التقليدي:

ويقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية إتخاذها فالقرارات الإستراتيجية تتخذها القيادة أما القرارات العادية فهي من إختصاص المستويات الأدنى.

2-الإتجاه الثاني-الإتجاه الحديث:

ويقوم على أساس إشراك المرؤوسين مع الرؤوساء وتعاونهم معاً في إتخاذ القرار ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الآراء وهناك فريق من المديرين والرؤوساء يلجأون إلى تبادل الرأى مع من يهمهم القرار أو يتصل بمصالحهم مباشرة لكى يضمن تعاونهم الإختيارى والإلتزام بالتنفيذ الأمر الذى يحدد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين وييسر من مهمة الرؤوساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية ويساعد على تحسين نوعية القرارات ذاتها نتيجة لإنتفاح الإتصال لإنسياب المعلومات والبيانات.

من هنا كان من الضرورى إشتراك المعلم في إتخاذ القرارات التى يتم إتخاذها من مستوايات الإدارة المختلفة سواء في المدرسة أو خارجها ولعل ذلك يتوقف على نوع الإدارة المتاحة في الداخل والخارج بأن يتوقف على نوع الإدارة السائدة ف بالمجتمع ككل.

وقد اختلفت الدراسات في تحديد مجالات المشاركة المرغوبة لدى المعلمين من حيث الأسلوب الذى يتم به تحقيق عملية المشاركة والمستوى الذى تتم المشاركة عليه داخل التنظيم ومن العوامل التى أمكن إتخاذها:

(البيئة-الطبيعة-التنظيم-أسلوب الإدارة المتبع-الفلسفة المتبناه-نوع ورغبة الأشخاص المشاركين).

وقد أكدت الدراسات أن المعلمين الذين لديهم فرص أكبر للمشاركة في القرارات التعليمية داخل النظام التعليمى يكونون أكثر تعاطفاً مع هذا النظام من هؤلاء الذين لديهم فرص محدودة للمشاركة بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الأفراد بطابع ديمقراطية يزيد نضجهم وموضعيتهم.

الحادى عشر "درجات المشاركة في إتخاذ القرارات :

تقسم درجات المشاركة في إتخاذ القرارات إلى أقسام التالية:

1-درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العالي والفرص منها فهم بعضهم البعض من ناحية الإتجاهات والواجبات حتى يتكون روح الفري بينهم ويصبحون أكثر شعوراً بالمسئولية.

2-درجة الإستشارة وفيها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التى تتعلق بأمورهم ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة إتخاذ القرار في ضوء الإستشارة التى أجراها مع مرؤوسيه.

3-درجة تفويض السلطة لإتخاذ القرار وفيها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لإتخاذ القرار النهائى.

وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حيث يصبح التفويض مطلباً لأداء الأعمال وإنتظامها في سرعة مناسبة.

ولا يقصد بالتفويض تخلى الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب حقه في إسترداد ما فوض فالرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله.

ومن مميزات الإستخدام لتفويض السلطة مايلى:

1-يؤدى العلاقات بين الرئيس المرؤوسين ويساعد على إيجاد جو عمل طيب وتجعل المرؤوسين أكثر نضجاً في العمل وخارجه.

2-يمكن الرؤساء من الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في مرءوسيهم.

3-تجعل المرؤوسين أكثر شعوراً على تحمل المسئولية وإرتياحاً ورضاء عن عملهم.

4-يساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية المرؤوسين كما يحفز على تنمية قدراتهم ومواهبهم.

5-يقضى على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في أيدى الرؤساء.

الثانى عشر "مميزات المشاركة في صنع وإتخاذ القرار :

تحقق المشاركة في صنع القرار فوائد متعددة لا تقتصر على القرار فحسب بل تمتد لتشمل جوانب تتصل بالدوافع والتعاون والتدريب والعلاقات الإنسانية.

ويمكن إيجاز مميزات المشاركة في صنع القرار في النقاط التالية:

1-تسهم المشاركة في زيادة إلتزام العاملين بالقرار وحماسهم لتنفيذه من منطلق شعورهم بأن هذا القرار هو محصلة لجهودهم ومعبر عن وجهة نظرهم.

2-تحقق المشاركة تفهم العاملين لأبعاد الموقف وإستيعابهم لأهداف القرار وإلمامهم ببرنامج التنفيذ.

3-تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للفرد المتمثلة في تحقيق الذات والإنجاز والنمو وشعور الفرد بأهميته داخل المنظمة.

4-تسهم المشاركة في تعزيز التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق وزيادة الفهم المتبادل وتيسير التنسيق بينهم لحل المشكلات المشتركة.

5-تهيئ المشاركة مناخاً مفعماً بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة والمرؤوسين، كما تسهم في تعزيز مهاراتهم ذات الصلة بعملية صنع القرارات.

6-تسهم المشاركة في زيادة كفاءة القرار من خلال وجهات النظر المتعددة والتخصصات والخبرات المتنوعة التى تثرى عملية صنع القرارات.

7-تحقق المشاركة تفهم العاملين للقرار وقبولهم له وهذا يسهم في إضعاف القوى المحتملة التى تقاوم التغيير.

وبالإضافة إلى هذه المميزات للمشاركة في صنع القرار توجد مميزات أخرى والتى من أهمها:

1-الشعور بالأهمية:

مما لاشك فيه أن إشتراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في إتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهممة في العملية التنظيمية.

2-تقبل التغيير:

بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إدراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذى يجعلهم أكثر إستعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في إتخاذ القرار.

3-سهولة توجيه الأخرين:

يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار عد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.

4-تحسين كفاية العمل:

أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار زيادة معدلات الإنتاج والتحسن الواضح في العلاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسئولية بنفس راضية.

5-تحسن نوعية القرارات الإدارية:

نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التى تشكل الموقف ويجب على الرؤوساء إكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء.

6-تقل الحاجة التى توقيع الجزاءات:

لإشتراك المرؤوسين في صناعة القرار الأمر الذى يؤدى إلى وضوح الإختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من إستجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.

ومن مميزات المشاركة في صنع القرار أيضاً هي كالتالي:

-إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية ترفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

-جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسئولية خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على إتخاذ قرارات سليمة.

-إنتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة الأفراد في المؤسسة.

-زيادة فرص الإبداع والمبادرة والإبتكار مما ينعكس إيجاباً في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

-إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب وكثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع.

-تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الإنتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

-تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية فالمرءوسين يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء إكتشافها.

وأن عملية إتخاذ القرار ماهي إلا ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشتركة من الآراء والأفكار والإتصالات والدراسة والتحصيل والتقويم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه العملية نتائج جهود جماعية مشتركة وليست حكراً لرأي فردي.

وبالتالى تتميز المشاركة في عملية إتخاذ القرار بالمميزات التالية:

-تحسين نوعية القرار وجعله أكثر شيوعاً وقبولاً لدى العاملين.

-تحقيق الثقة المتبادلة بين المديرين وأفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذى يتعامل معه من ناحية اخرى.

-رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات وخلق روح التعاون بينهم.

-تنمية القيادة الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسئولية وتفهم لأهداف المنظمة.

الثالث عشر "عيوب المشاركة في صنع القرار :

تنطوى المشاركة في صنع القرار على بعض جوانب القصور شأنها في ذلك شأن أى إتجاه أو أسلوب من أساليب العمل.

ومن ابرز عيوب المشاركة ما يلى:

1-أن صنع القرار بالمشاركة يستغرق وقتاً طويلاً من عملية صنع القرار بشكل فردى ومن ثم تعد هذه الطريقة غير ملائمة التصدى للحالات الطارئه أو الأزمات التى تتطلب إتخاذ قرارات سريعة.

2-قد تؤدى المشاركة إلى زيادة طموح المرءوسين للدخول في مجالات لا تتناسب مع قدراتهم أو إختصاصهم وتكون محصلة ذلك نزاع داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوسين.

3-قد تترك المشاركة إنطباعاً خاطئاً لدى بعض المرؤوسين إعتقاداً منهم بأن هذا التوجيه يرجع إلى ضعف إمكانات الرئيس وقدراته وعدم ثقته بنفسه وهو ما سيؤثر سلباً في قوى التأثير المتاحة لدى القائد في تسيير دقة العمل.

4-إنخفاض كفاءة القرار في حالة عدم الإهتمام الكافي من قبل المريوسين أو عدم خبرتهم أو عند تعارض أهدافهم مع أهداف المنظمة.

5-إن المشاركة قد تنطوى على بعض المظاهر السلبية مثل:

أ-إحجام بعض المشاركين عن تقديم وجهة نظرهم بسبب حاسسيتهم الشديد للنقد.

ب-ضغط المجموعة العظمى على المجموعة الأقل لتقبل وجهة نظرهم.

جـ-ضغط المجموعة العظمى على المجموعة الأقل لتقبل وجهة نظرهم.

د-الإتفاق المسبق بين عضويين أو أكثر على فرض وجهة نظر معينة على المجموعة.

هـ-إحتمال ظهور قرارات تتصف بالمجازفة والمخاطرة نظراً لشيوع المسئولية بين الأفراد المشاركين في صنعها.

6-عندما يحتدم الخلاف بين المشاركين في صنع القرار فمن المعتاد اللجوء إلى حل وسط حسيما للنزاع، وفي كثير من الأحيان لا تكون الحلول الوسط مرضية للجميع بل قد لا تكون محقق للهدف المنشود.

وبالإضافة إلى هذه العيوب فإن عملية المشاركة في صنع القرار لا تخلو من السلبيات والتى منها:

-تشكل مظهر لتنازل المسئول عن بعض مهامه التى يفترض عليه منصبه إضافة إلى إضعافها لمركز المسئول بإبقاء ما يناوياه من ادوار بعيد عن رقابته.

-تصبح أحياناً غاية في حد ذاتها فعالياً في الواقع العملى المينول هو صاحب الإختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادى.

-تعد أسلوب غير عملى فقد يتعذر إستخدامها في الحالات التى تتطلب قرارات فورية.

-قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم إهتمامه بموضوع القرار مما يؤدى إلى إنخفاض كفاءته.

الفصل السادس
إتخاذ القرار
"مفهومة-ماهيته-أهميته"

-مقدمة.

- **أولاً** "مفهوم إتخاذ القرّار .
- **ثانياً** "ماهية عملية إتخاذ القرّار .
- **ثالثاً** "أهمية إتخاذ القرّار .
- **رابعاً** "دواعي إتخاذ القرّار .
- **خامساً** "متطلبات عملية إتخاذ القرّار .
- **سادساً** "نظريات إتخاذ القرّار .
- **سابعاً** "قواعد إتخاذ القرّار .
- **ثامناً** "مراحل إتخاذ القرّار .
- **تاسعاً** "خطوات إتخاذ القرّار .

الفصل السادس

إتخاذ القرار

"مفهومه-ماهيته-أهميته"

مقدمة:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام مدير أى مؤسسة أو منظمة بوضعها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التى تتم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة وتزداد أهمية إتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنشأة وتعقدت وتعشبت جوانب نشاطها وتكثف إتصالات بالجمهور وتكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاد أو أعماقاً جديدة، بل وأن بعض المحاولات بالخاصة بالتعرف بالإدارة بجعلها مرادفة تماماً بالعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهى مهمة عامة.

يشترك فيها كافة القيادات الإدارية وهى من أصعب العمليات الإدارية لم يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية التى يمكن أن تقاس في ضوءها كفاءة الرؤوساء وقدراتهم على تحمل المسئولية في الأمور المختلفة حيث تعبر عن الإختيار العقلانى لأنسب بديل الذى يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهداً وأرخص التكاليف وفي أقصر وقت ممكن والذى يشارك في صنعه المعنوى طبقاً لدرجة سلطاتهم الممنوحة لإتخاذ القرار.

وأن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقادة الإداريين حيث أن مقدار النجاح الذى تحققه أيه منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدراتهم وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها

وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها فيجد القادة الإداريون نفسهم في كثير من الأعمال في مواقف إختيار بديل من عدة بدائل.

ولا يخلو مجال من مجالات الحياة الإنسانية من إيجاد وسيلة من الوسائل التى تساعد في إتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية كما أنه لا يخلو مجال من مجالات العلوم المختلفة من إيجاد طريقة من الطرق لوصف وتحليل الظواهر الطبيعية وغير الطبيعية وتوقعاتها المستقبلية.

وإن تفهم عملية إتخاذ القرار من الأمور الهامة والحيوية لنجاح الإدارة وشئ ضرورى تعتمد على قدرة المدير على الإختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الإختيار نتيجة دراسة عملية وتقويم سليم للواقع.

وإن مقدار النجاح الذى تحققه أى مؤسسة إنما يتوقف على قدرة المديرين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها ومالديهم من مفاهيم تتضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

أولاً "مفهوم إتخاذ القرّار :

يتضمن مفهوم إتخاذ القرار من خلال ماورد في الأدبيات التعريفات التالية:

-العملية التى يتم بها وعى إختيار أسلوب العمل من عدة إحتمالات من أجل تحقيق الفرص أو النتيجة المرغوبة.

-عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هى البحث والمفاضلة بين البدائل والإختيار.

-عملية إختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل.

-آخر الخطوات في عملية صنع القرار والتي تتضمن إختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

-جمع الأفعال التى تلزم لوضعه موضع التفيذ أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية لأى مشروع مهما اختلف نوعه.

كما يعرف إتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها إختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويتضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية إتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية.

كما يقصد بإتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها إختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويضمن هذا التعريف مختلف الجوانب الموضوعية لعملية إتخاذ القرار من جوانبها النظرية والتطبيقية.

كما يقصد بإتخاذ القرار الخطوة الأخيرة لإختيار أحد البدائل المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة العملين معه.

ويعرف الدسوقى أبو زيد 1995 إتخاذ القرار بأنه الإختيار من بين بديلين أو أكثر لمواجهة مشكلة ما بقصد التغلب عليها.

ومن هذا التعريف يتضح أن هناك أربعة وجوانب أساسية يجب التركيز عليها وهى كالتالى:

1-أن إتخاذ القرار عملية إختيار من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما كل منها، يسهم بدرجة ما في حلها أى أن مقدار المساهمة في علاج المشكلة يتخلف من بديل لآخر.

2-إن عملية إتخاذ القرارات تحتوى على حل المشاكل وبالتالى يصعب الفصل بين مراحلها بمعنى أن الوصول إلى حل لمشكلة ما يعنى الوصول إلى الإلتزام بتطبيق بديل ما لحلها.

3-أن عملية إتخاذ القرار تعنى أكثر من مجرد إختيار بديل لحل نهائى لمشكلة ما من بين البدائل المتاحة إذ تعنى كيف تم الوصول إلى هذا البديل وكيف يتم تطبيقه.

ويعرف سيف الدين عبدون 1996 إتخاذ القرار بأنه القدرة التى تصل بالفرد إلى حل ينبغى الوصول إليه في مشكلة تعترضه بالإختيار بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الإختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى الفرد أو التى يجمعها وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية.

ويعرف تركى المحمد 2005 إتخاذ القرار بأنه العملية التى بموجبها يتم تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل.

ويعرف كل من تشارلز وكبينر 1984 إتخاذ القرار بأنه القدرة على التفاعل مع الموقف الحالى ورؤيته بشكل أوسع من أجل الوصول إلى قرار سليم .

ويعرف أيضاً إتخاذ القرار بأنه هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة بدائل الحل وتقييم البدائل وإختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى إتخاذ القرار وهو إختيار البديل المناسب.

ويعرف إتخاذ القرار بأنه هو إتخاذ بديل من عدة بدائل وأن هذا الإختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار وعليه يجب أن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار إختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة إن لم يكن هناك بديل لما كانت المشكلة لعدم وجود مجال للإختيار وبالتالى لا توجد حاجه لإتخاذ القرار.

وعليه فمن المهم التمييز بين إتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار كما يمكن إعتبار عملية إتخاذ القرارات عملية الإخيتار لبديل من عدة بدائل على أساس بعض المعايير قصد تحقيق هدف معين وبالتالى فوضع القرار يتطلب وجود هدف وتعدد البدائل.

كما أن الإختيار يقوم على أساس بعض الأهداف وتنطوى عملية إتخاذ القرارات على البدائل بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية إتخاذ القرارات هى وجود حاجة لإتخاذ القرار وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية إتخاذ القرار.

فالقرار يعد هو الحل أو التصرف أو البديل الذى يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

أما عملية إتخاذ القرار فهى عملية إختيار بديل واحد من بين البدائل الممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين.

أى أن عملية إتخاذ القرار هى مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التى يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار.

ثانياً "ماهية عملية إتخاذ القرار :

أن مفهوم القرار الإدارى ينسجم مع العملية المعقدة التى تتم لإختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وإجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وفي إعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية إتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذة العملية والتى نجملها فيما يلى:

-إنها عملية قابلة للترشيد.

-أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية وإجتماعية.

وهذا ما أكده سيمون في قوله "ليس هناك قرار إدارى يتخذ في اية مؤسسة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد .

-إنها عملية تمتد في الماضى والمستقبل.

-إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

-إنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.

-إنها عملية ديناميكة مستمرة.

-إنها عملية مفيدة تتسم بالبطء أحياناً.

-إنها عملية معقدة وصعبة.

ثالثاً "أهمية إتخاذ القرار :

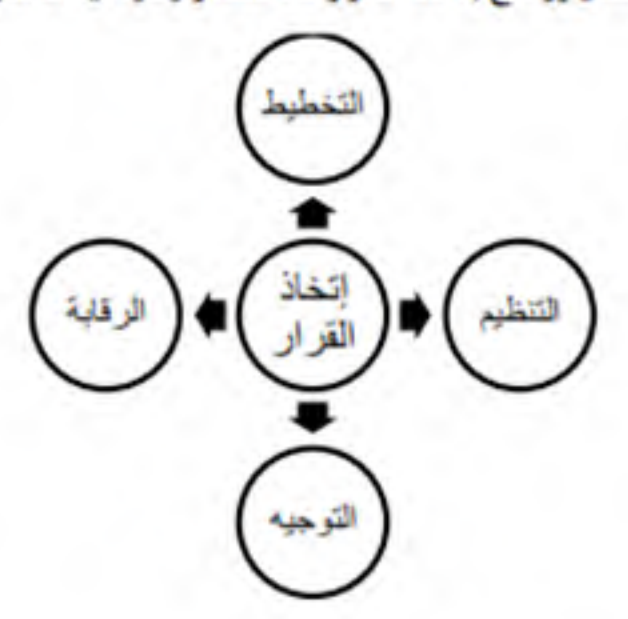
تكمن أهمية إتخاذ القرارات الإدارية فيما يلى

-تعتبر إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على إتخاذ القرار هى التى تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإدارى.

-تعدد وتعقد الأهداف التى تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينهما أحياناً مما زاد من المشاكل التى تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب إتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

-بدون عملية إتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل كله.

شكل يوضح إتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



رابعاً "دواعى إتخاذ القرار :

تتمثل دواعى إتخاذ القرار في النقاط التالية:

-أن القرار ات وإتخاذها هى عملية روتينية.

-دائمة مستمرة ملازمة لكل عدد مميز على مستواه الشخصى.

-ملازمة لكلك مسئوول في كل مستوى من المسئوولية يتواجد فيه ضمن أى تنظيم.

والفرق بين القرار الشخصى والقرار التنظيمى يمكن توضيحه فيما يلى:

أ-القرار الشخصى:

يتضمن دوافع رفع الحرج عن صاحبه وله دواعى التحسين والتطوير الدائم لمستويات الأداء لإنجاز أهدافه.

ب-القرار التنظيمى:

وهو قرار له دواعى الإستمرار في إنجاز أهداف المؤسسة وفق أساليب مجملة للأداء التنظيمى في إتجاه تلك الأهداف التى هى أهداف تنظيمية.

خامساً "متطلبات عملية إتخاذ القرار :

تتطلب عملية إتخاذ القرار توافر مجموعة من المتطلبات وهى:

1-البيئة الإجتماعية التى يعيش فيها الفرد.

2-مجموعة المهارات المتوافرة في متخذ القرار فبقدر توافر هذه المهارات بقدر تحقيق الفاعلية لعملية إتخاذ القرار.

3-الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء إتخاذ القرار.

4-البدائل المتاحة المرتبطة بالمشكلة.

5-ترتيب البدائل حسب درجة إسهامها في حل المشكلة أو تحقيق الهدف.

6-إختيار البديل الأفضل.

سادساً "نظريات إتخاذ القرار :

تعددت الإتجاهات في نظريات إتخاذ القرار فمنها الحدية والرياضية والنفسية ومن أهم هذه النظريات النظرية النفسية في إتخاذ القرار وهى كالتالى:

-النظرية السيكولوجية في إتخاذ القرار:

تنظر هذه النظرية في إتخاذ القرار إلى العوامل الشخصية التى تميز الأفراد بعضهم عن بعض وبالتالى تؤثر على الأسلوب الذى ينبعونه في إتخاذ القرار وقد حدد سبرانجر Spranger بعض الصفات الشخصية للأفراد على النحو التالى:

1-الشخصية الإقتصادية:

وهذه الشخصية تسعى إلى كل ما هو عملى ومفيد.

2-الشخصية الإجتماعية:

وتتميز هذه الشخصية بالبحث عن حب الناس واللطف في التعامل والسماحة وعدم الأنانية.

3-الشخصية العلمية:

وهى شخصية تبحث عن الحقيقة والمنطق في كل التصرفات.

4-الشخصية السياسية:

وهى شخصية تبحث عن القوة والتأثير والشهرة.

5-الشخصية الدينية:

وتتميز بالروحانية.

غير أن سبرانجر Spranger يعود فيقول أنه من الصعب أن نجد كل صفة من هذه الصفات تطبق على شخص معين بحد ذاته ولا تنطبق على الآخرين فليس هناك شخص إقتصادى أو إجتماعى أو علمى بنسبة 100% وإنما هناك خليط من الصفات في كل إنسان وأن جانباً أو آخر من هذه الصفات قد يطغى على تصرفات الإنسان وسلوكه وعلى ذلك فإن القرارات التى يتخذها الفرد تنطلق من الخلفية السيكولوجية لطبيعة الشخصية.

سابعاً "قواعد إتخاذ القرار :

نظراً لأهمية إتخاذ القرار في حياة المنظمة فإنه لابد أن يتم تحريرها إستناداً إلى عدد من القواعد أو المبادئ الأساسية التى يفترض العمل من خلالها حتى يكون القرار المتخذ أكثر فاعلية.

-القاعدة الأولى:

الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهاية للمشكلة وإنما يهدف اساساً إلى إختيار أفضل البدائل المتاحة وأكثر فاعلية.

-القاعدة الثانية:

تحديد وتوضيح مدى الإستفادة التى سوف يتم تحصليها بإتباع القرار الذى تم إتخاذه وخاصة وما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد والعاملين بتطبيقه فالحماس لتطبيق القرار يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه.

-القاعدة الثالثة:

ضرورة إعطاء الوقت الكافى للتعرف على البدائل المتاحة وتقييمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الإختيار.

-القاعدة الرابعة:

أن ينظر لعملية إتخاذ القرار كعملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في جمع المعلومات وإنتهاء بتنفيذها ومتابعة التنفيذ.

-القاعدة الخامسة:

أن العقلانية والمنطقية التامة في عملية إتخاذ القرار عملية غير ممكنة.

-القاعدة السادسة:

الوظيفة الأساسية للإدارة هى تزويد المرؤوسين بالبيئة الداخلية للقرار لكى يكون متوافقاً ومطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصى التنظيمى.

وإنه لضمان أكبر قدر من موضوعية القرار وفعاليته فإنه يتوجب على التنظيم والولاء والإنتماء للمنظمة بما يدفع العاملين فيها أن يحدد ومجال طبعية التفاعل التى تؤكد على تكامل وجهة النظر حول مضمونة ووسائل تحقيقه وهذا يأتى عن طريق تشجيع الولاء والإنتماء للمنظمة بما يدفع العاملين فيها على تجاوز موضوع الخلافات في قضايا الوسائل والإمكانيات المتاحة وجهات النظر إلى تقديرها تحديد الغايات المأمولة التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتقدير الواجبات والمسؤليات التى ينبغى على الأفراد القيام بها.

-تحديد مسؤليات الأفراد في صياغة القرار وتنفيذه وتوزيع الأدوار في تكامل بما يتناسب مع قدرات الفرد وطبيعة الدور الذى يقوم به.

-إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق الإتصال الفعال رأسياً وأفقياً داخل النظام من ناحية وبين مستوياته المختلفة من ناحية أخرى بما يؤكد مصداقية الإحتمالات القائمة التى ينبغى على الإدارى مراعاتها قبل صنع القرار وأثناء تنفيذه.

-الإنتباه لأكبر قدر ممكن من التغييرات الحاكمة للمشكلة أو التقنية موضوع القرار وضبطها بما يساعد على التخفيف من حدة الإختلافات بين الأفراد المؤثرين في القرار والمتأثرين به في عمليات تفسيره والتقليل من الإجتهادات غير الموضوعية عند تنفيذه.

ثامناً "مراحل إتخاذ القرار :

تمثل مراحل إتخاذ القرار في المراحل التالية:

1-المرحلة الأولى"مرحلة تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التى ينبغى على المدير إدراكها وهى بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هى تحديده لطبيعة الموقف الذى خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعرا ضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدى لحلها وإتخاذ القرار الفعال والمناسب لها.

2-المرحلة الثانية "جمع البيانات والمعلومات :

أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلوامت ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن

الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

3-المرحلة الثالثة "تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة والسياسات التى تطبقها والفلسفة التى تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار وإتجاهات المدير متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقى والمبدع الذى يعتمد على التفكير الإبتكارى الذى يرتكز على التصور والتوقع وخلفة الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المؤاثرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

4-المرحلة الرابعة "إختيار البديل المناسب الحل المشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير وإعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهم هذا المعايير هى كالتالى

-تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذى يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

-إتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءتها.

-قبول أفراد المنظمة للحل البديل وإستعدادهم لتنفيذه.

-درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذى يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

-مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

-القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

-المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

-كفاءة البديل والعائد الذى سيحققه إتباع البديل المختار.

5-المرحلة الخامسة "متابعة تنفيذ القرار وتقويمْه :

ويجب على متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدى القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذى اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمى لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحرى الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على إكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها وإقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنقيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسئولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في إتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فقد اختلفت الأراء حول تحديد خطوات ومراحل "إتخاذ القرّار وعرض لكل منهما إتجاهات ويتعارض مع الإتجاه الأخر فقد قسم سيمون Simon ولندبرج Underge ثلاثة مراحل من السلوك، كما حدد ديل Dill

بخمسة خطوات وهناك بعض المفكرين الذين قسموها إلى ستة مراحل كما هو موضح بالجدول التالي:

سيمون	ليندبرج	ديل	البيتج	فيفتر	ديوك	تايجرو
-البحث والإستطلاع -التقييم -الإختيار	-التعرف على المشاكل -تجميع المعلومات -الإختيار	-تحديد الأهداف والأنشطة. -البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة. -المفاضلة بين البدائل وإختيار واحد منها. -تنفيذ القرار. -تقييم نتائج تنفيذ القرار.	-تحديد المشاكل. -تحديد المشاكل بإيجاد فرضيات حلول للأسباب الأساسية للمشكلة. -تعريف محدد للمشاكل. -إختيار أسلوب الحل للمشاكل. -التنفيذ.	-تحديد المشاكل. -تحديد جمع البدائل. -البحث والإستقصاء أو تحليل تحليل الحقائق. -مقارنة النتائج. -الإختيار.	-تحديد المشاكل. -تعريف الحلول البديلة. -تعريف أفضل الحلول. -إختيار القرار.	-الإعتراف بالمشاكل. -جمع المعلومات وتحليلها. -البحث عن الوسائل. -تحديد البدائل. -القرار. -التنفيذ. -التقييم والمتابعة.

وبالإضافة إلى هذه المراحل يمكن توضيح مراحل إتخاذ القرار في المراحل التالية:

1-المرحلة الأولى "تحديد المشاكل :

يجب أن تكون طبيعة المشاكل محددة بشكل كاف من حيث المكان والزمان ومن ثم تكون المشكلة واضحة من حيث ركائزها وأسسها ووضوح المشكلة يعني فهم المشكل وتحديده وهذه المرحلة الإبتدائية لابد منها حتى نتمكن من تحديد الأبعاد الحقيقة للمشكل.

2-المرحلة الثانية "تحديد مسببات المشكلة :

لايتم تحديد أسباب المشكل إلا إذا تم تحليل كافة أوجه وآثار الأعراض الخاصة التى أدت إلى ذلك.

3-المرحلة الثالثة "جمع المعلومات :

إن المعرفة الدقيقة بوجود قنوات إتصال تسرى من خلالها المعلومات التى تمكن من إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتكون المعلومات الضرورية عن أى مشكل يعاد النظر فيها تصميم نظام معلوماتى يستجيب للمتطلبات الظاهرة وذلك عن طريق أسئلة تقليدية في تصميم أى نظام معلوماتى وهى:

-لماذا؟ معلومات؟ كيف؟ متى؟ أين؟ من؟

والتى من خلال الإجابة عنها تتوضح في مدى حد وصلاحية هذه المعلومات في تفسير مسببات المشكلة.

4-المرحلة الرابعة "إستعراض الحلول الممكنة :

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وجمع المعلومات عن حدوثها تأتى مرحلة البث في ماهية الحلول الممكنة وذلك بإستعراض في كل الحلول المتوقعة والمقارنة بينها وتوحيد معايير المقارنة في الإعتماد أى منها والحلول في الواقع تتخذ عدة أشكال منها:

-حلول تقليدية وهى حلول سابقة لمشاكل متشابهة.

-حلول واضحة وهى حلول سهلة التقليد والتطبيق ومفهومة.

-خليط من الحلول المطروحة تكون حل وسط من الحلول الممكنة.

-حلول مبتكرة وهى حلول يمكن إستنباطها بالإجتهاد والتعمق والبحث

وإختيار أى حل من الحلول السابقة الذكر يتم وفق المعايير التالية:

-الفاعلية معناة الحل الذى يحد من المشكلة أو القضاء على مسبباتها.

-التكلفة ويكون الحل تحت قيد التكاليف "أقل التكلفة والتكلفة تكون حسب الخصائص التالية:

-التكلفة الإقتصادية.

-التكلفة الإجتماعية.

-مجموع التكاليف "إقتصادية وإجتماعيّة .

5-المرحلة الخامسة"إتخاذ القرار :

وهى النظر إلى البدائل مع العلاقة بعنصر الزمن من أى تلك الأثار المستقبلية والقصيرة-المتوسطة-الطويلة الأجل، وتضاف إلى ذلك التوقعات المبنية على درجة التأثير الممكنة.

وقد تزيد المراحل "مراحل إتخاذ القرار أو تتضمن تبعاً لنوعية القرارات المراد إتخاذها.

وبالإضافة إلى هذه المراحل فإن هناك نموذجاً لمراحل عملية إتخاذ القرار وهو النموذج (3×3) الذى يتضمن ثلاث مراحل أساسية تنقسم كل منها إلى ثلاث خطوات فرعية:

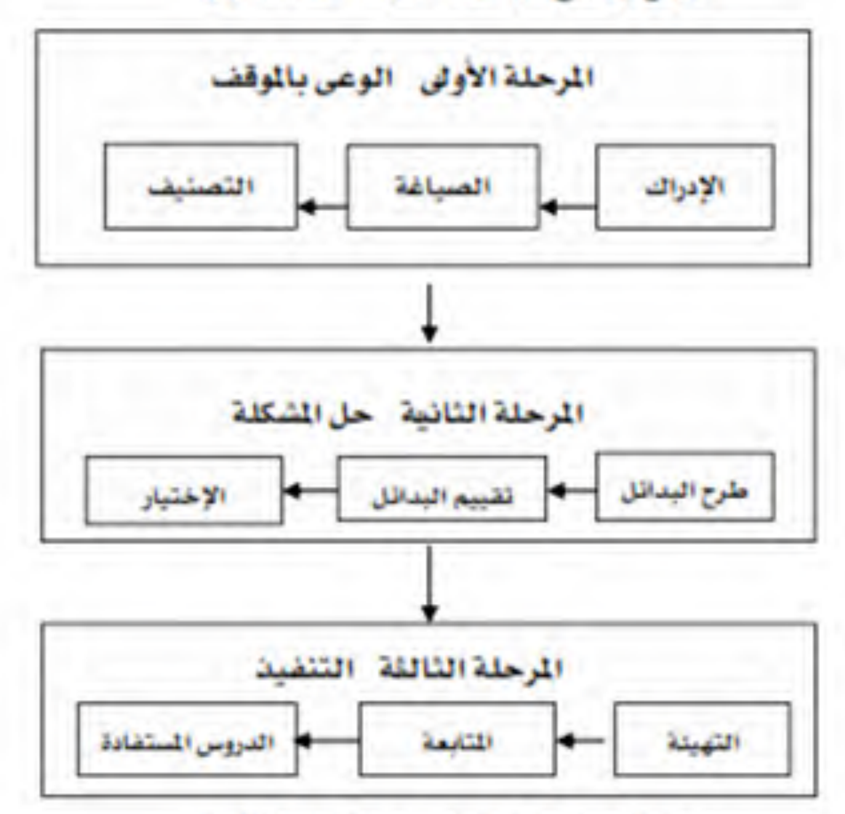
-والمراحل الأساسية الثلاثة هى:

1-الوعى بالموقف تشمل على "الإدراك -الصياغة-التصنيف .

2-حل المشكلة وتشمل على "طرح البدائل-تقويم البدائل-الإختيار .

3-التنفيذ وتشتمل على "التهيئة-المتابعة-الدروس المستفادة .

نموذج يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار:



جدول يوضح مراحل عملية إتخاذ القرار.

تاسعاً خطوات إتخاذ القرار :

يمر إتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمنطقية التى يؤدى إلى إتباعها إلى حل المشكلة أو تحقيق الهدف وهى:

1-تحديد المشكلة.

2- جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.

3-تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.

4-تقييم البدائل.

5-إختيار البديل المناسب.

6-وضع البديل "الحَل موضع التنفيذ.

7-المتابعة وقياس النتائج.

ومن أهم خطوات الوصول إلى القرار هى كالتالى:

1-النظر في طبيعة المشكلة.

2-النظر في الحلول البديلة.

-3 الوصول إلى قرار.

4-الإتجاه إلى العمل "التنفيذ .

وتكون هذه الخطوات مرتبطة بعضها ببعض عن التطبيق العملى ويستطيع الفرد أن يعمل ويفكر في الإتجاه الذى يريده في حدود الخطوات.

كما يحددها البعض الأخر في الخطوات التالية:

1-تحديد المشكلة.

2- جمع المعلومات الكافية عن تلك المشكلة أو ذلك القرار الذى نريد إتخاذه.

3-تحليل المشكلة.

4-تحديد البدائل الممكنة.

5-دارسة البدائل وتقييمها ومقارنتها.

6-إختيار الحل المناسب.

7-الإعداد للتنفيذ.

كما يحددها تشارل كبيتر في:

1-وضع الخيارات والبدائل والحلول.

2-تقييم الخيارات والحلول المقترحة.

3-تحديد المشكلة أو الموضوع أو الهدف.

4-توقع نتائج هذه الخيارات والحلول.

5-إختيار الحل أو القرار الأفضل.

وقد أجمع علماء الإدارة على أن عملية إتخاذ القرار تمر في خطوات عديدة أساسية هى كالتالى:

1-تحديد الهدف أو المشكلة:

وهو الطريقة التى توضح الهدف الذى يخدمه إتخاذ القرار والبحث عن المشكلة الحقيقة وتوضحيها وفقاً للأهداف.

2-الوصف والتشخيص:

ويتضمن تصنيف المشكلة وتجميع البيانات والمعلومات والحقائق التى تتعلق بالمشكلة والتى على أساسها سوف يتخذ القرار.

3-وضع الحلول البديلة:

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها وكذلك التفكير الكلى والنظرة الشاملة إلى الأمور من زوايا عديدة والحلول البديلة هى الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع.

وبالإضافة إلى هذه الخطوات هناك من يرى أن عملية إتخاذ القرار تمر بالضرورة على مجموعة الخطوات المتسلسلة وهى كالتالى:

-الإدراك:

معنى الإدراك يتمثل في الوعى بالمشكل المطروح حله بنوع من المعالجة ومصطلح المشكل يجب أخذه بمفهومه الواسع أى ليس فقط مشكل تطوراً لنشاطات الجارية للمؤسسة بل كذلك الفرص لامتاحة للمؤسسة أى الإنشغال الدائم بالنشاطات الجيدة التى تسمح بتحسين وضعيتها في السوق أمام التطور التكنولوجى والإجتماعى لمحيطها.

-تعريف وتحليل:

في هذه المرحلة يتم البحث عن المشكل المطروح وفهمه وحصر الأسباب وهذا الفرض تشخيص العمليات المكنة.

-إختيار القرار:

في هذه المرحلة المسؤول يكون أمام عدة خيارات وإتخاذ القرار يكون حسب أهداف مائلة الخيارات وتوقعاتها بالنجاح.

-التنفيذ:

وهى مرحلة الإنتقال من الجانب النظرى أى الخطوات السابقة إلى الجانب التطبيقى أى تطبيق الحلول المختارة حيث ان كل الوسائل مهيأه لتحقيق النجاح لهذه الحلول.

-الرقابة:

أن عملية فحص آثار القرار على الأهدف المحققة هي عملية ضرورية أما إذ تم ملاحظة إنحرافات بين القرار والأهداف فإنه على المسؤول أن يقوم بإتخاذ قرار آخر وهذا مروراً بالخطوات السابقة.

كما يختلف أيضاً كثيراً من علماء الإدارة في تحديد خطوات إتخاذ القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي:

-تحديد البدائل.

-تقييم كل البدائل.

-إختيار أفضل البدائل.

بينما يرى كل من نيومان Newman وكرير Kiaray أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي:

-التشخيص.

-البحث.

-العرض.

-الإختيار.

بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها ويتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية.

1-التعرف على المشكلة:

يقع على عبء المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات وكل ما يحيط بها من عوامل ومتغيرات ذلك لأن معرفة المشكلة وتحديدها يجعل القرار الذى سيتخذ بشأنها قراراً سليماً لذا يتطلب الأمر أن يكون لدى الرؤساء الإستعداد الكافى للتعرف على المشكلات وتحديدها.

2-تحليل المشكلة:

أى تحديد أبعاد المشكلة لمعرفة من سيتخذ القرار؟ ولمن يبلغ؟ ومن الذى يجب إستشارته؟ وما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ ويتطلب هذا توفير كافة البيانات والمعلومات عن المشكلة لإتخاذ القرار السليم بشأنها.

3-تنمية البدائل لحل المشكلة:

تختلف بإختلاف المشكلة ولكن الحلول البديلة هى الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع وتستلزم تفكيراً وقدره على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التى تصلح لمواجهة الموقف أو لحل المشكلة.

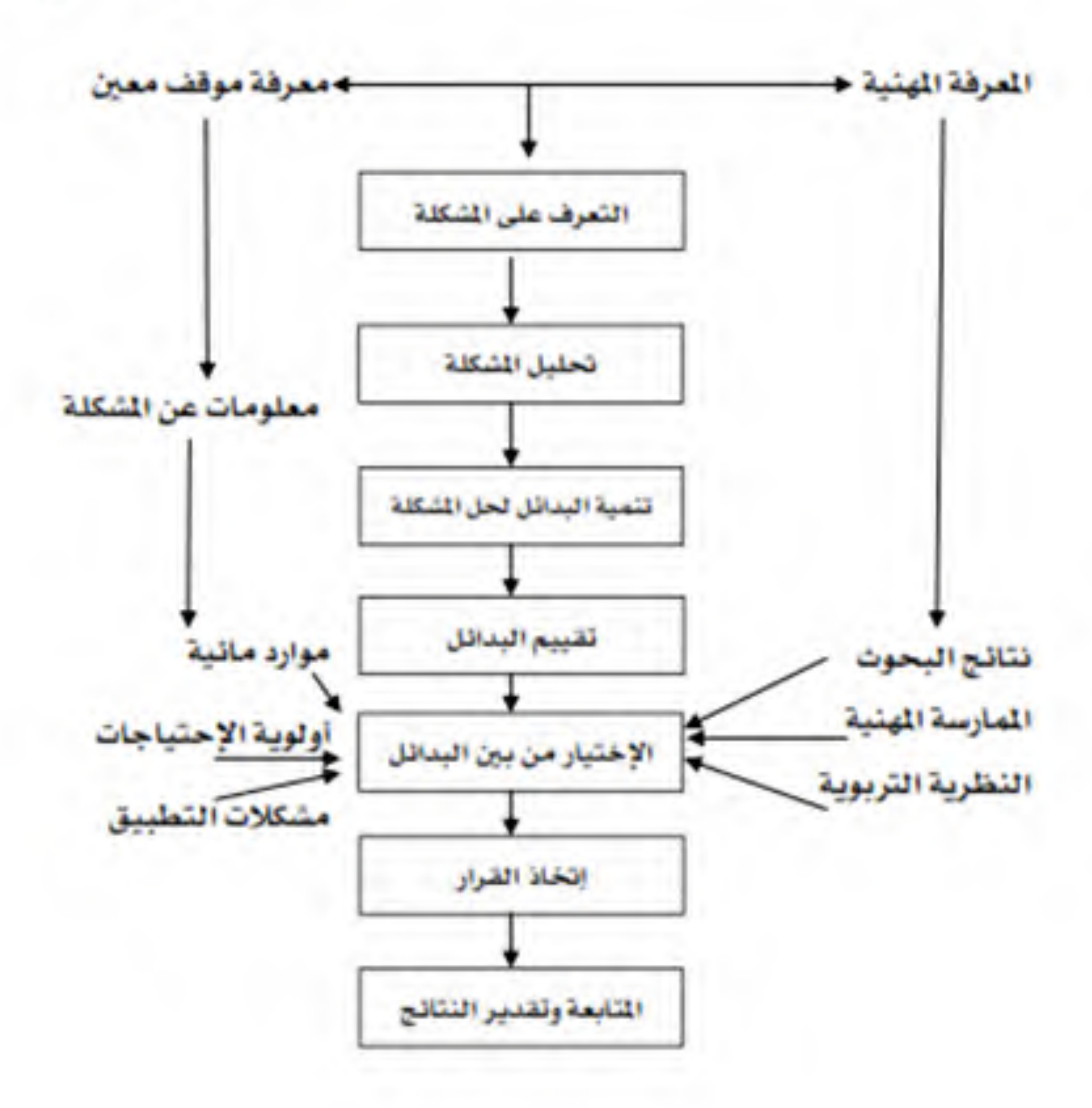
4-تقييم البدائل:

أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، الأمر الذى يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة بهدف ترجيح أحد الحلول البديلة التى يصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التىلا تحيط بها وهى من أدق مراحل عملية إتخاذ القرار.

هذا البديل هو أكثر الحلول إحتمالاً للنجاح وهذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية.

5-إتخاذ القرار

قد يعتقد البعض أن إختيار أفضل بديل هو الوصول لعملية إتخاذ القرار للنهاية ولكنها لا تنتهى إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أى تحويله لعمل فعال، الأمر الذى يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقعة في سلوك وتصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم إضافة إلى تحفيزهم وترغيبهم الأمر الذى يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار ويوضح الشكل التالى عملية إتخاذ القرار.



المعرفة المهنية
معرفة موقف معين
التعرف على المشكلة
تحليل المشكلة
معلومات عن المشكلة
تنمية البدائل لحل المشكلة
تقييم البدائل
موارد مائية
نتائج البحوث
أولوية الإحتياجات
الإختيار من بين البدائل
الممارسة المهنية
مشكلات التطبيق
النظرية التربوية
إتخاذ القرار
المتابعة وتقدير النتائج

الفصل السابع

عناصر ونماذج إتخاذ القرار

-مقدمة.

- **أولاً** "عناصر عملية إتخاذ القرّار .

-ثانياً "الصفات المميزة لعملية إتخاذ القرّار .

- **ثالثاً** "أساليب صنع وإتخاذ القرّار .

- **رابعاً** "نماذج إتخاذ القرّار .

- **خامساً** "أسباب الإحجام عن إتخاذ القرّار .

- **سادساً** "أنواع متخذ القرّار .

- **سابعاً** "صفات متخذ القرّار .

- **ثامناً** "أساليب التأثير على متخذى القرّار .

- **تاسعاً** "الإعتبارات المؤثرة في متخذ القرّار .

- **عاشراً** "العوامل المؤثرة في إتخاذ القرّار .

- **الحادى عشر**"العوامل التى ينبغى مراعاتها عند إتخاذ القرّار .

- **الثانى عشر**"المظاهر التى يمر بها عملية إتخاذ القرّار .

الفصل السابع

عناصر ونماذج إتخاذ القرار

مقدمة:

تمثل عملية إتخاذ القرار جانباً هاماً في العملية الإدارية استندت قديماً على الحدس والتخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمى حتى تكون القرارات أكثر دقة ولتساهم في حلة المشكلة الإدارية ويعتبر فردريك تايلور أول من دعى إلى تطبيق أساليب البحث العلمى في إتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية.

وتعتبر القرارات الرشيدة الهدف الأسمى الذى تسعى السياسات الإقتصادية لتحقيقه سواء تعلق الأمر بالسياسات الكلية أم بالسياسات الجزئية فعلى الصعيد الكلى تسعى الحكومات لتبنى مختلف البرامج والإجراءات الإقتصادية التى من شأنها أن تحقق الأهداف الإقتصادية القومية المروجوة لتحقيق النمو الإقتصادى.

كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة على قمة الهرم التنظيمى للمؤسسة نظراً لإمتلاكهم المعلومات المختلفة بكل الأنشطة داخل المؤسسة وأن عملية إتخاذ القرار هى المفاضلة أو الإختيار بين بديلين أو أكثر فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية وإنما هناك مجموعة من الخطوات التى يقوم بها متخذ القرار بدءاً بالتعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها سيتخذ القرار ثم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ثم وضع بدائل داخل المشكلة حتى يمكن في النهاية من إختيار أفضلها.

أولاً "عناصر عملية إتخاذ القرار :

تعتمد عملية إتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التى تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر هى:

1-الأهداف:

وهى تحديد لما يراد تحقيقه إذ إنها عمل هام في عملية إتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التى يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التى يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المؤسسى، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصى لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء إتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمته.

2-الدوافع:

تمثل قوى دافعة تسهم في توجه الفرد أو الجماعة إلى إختيار أنماط السلوك التى تتفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

3-الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يرى فيها إعتباراً من تاريخ إتخاذه وتتأثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التى تكون بين ظهور المشكلة وإتخاذ القرار.

4-المناخ الإجتماعى والتنظيمى:

إن المناخ الإجتماعى التنظيمى الذى يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع الذى نخدمة والمنطقة التعليمية التى نتبعها.

كما يتضمن المناخ أيضاً الموارد المتاحة في المؤسسة والنشاطات التى تتأثر بإتخاذ القرار والنتائج التى يراد التوصل إليها، ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جداً في عملية إتخاذ القرار وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمى والإجتماعى بحيث تخضع القرارات للتغيرات والإلتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ.

كما أن هناك بعض العناصر الهامة التى تسهم في تحديد الإطار العام لعملية إتخاذ القرارات وهى

المناخ الذى يتم فيه إتخاذ القرار:

-أهداف متخذ القرار.

-الإستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار.

-النتائج المحددة والإجمالية للقرار.

-إتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة.

-القيم أو المنافع التى تحكم إتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى هذه العناصر فإن عملية إتخاذ القرار تنطوى على عدد من العناصر هى كالتالى:

1-الإختيار.

2-توافر البدائل.

3-الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.

4-الوقت.

5-الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.

6-البيئة الداخلية للمنظمة.

7-البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية وإقتصادية وإجتماعية.

وبالإضافة إلى هذه العناصر قد أوضح من ويلسون وأليكيس Wilson&Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر القرار على النحو التالى:

1-بيئة القرار:

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر على متخذ القرار عند قيامه بإختيار البديل الملائم.

2-متخذى القرار:

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التى تقوم بالفعل بالإختيار من بين البدائل.

3-أهداف القرار:

وهى الأهداف التى يسعى القرار إلى تحقيقها.

4-بدائل ملائمة لإتخاذ القرار:

غالباً ما يتضمن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.

5-ترتيب البدائل:

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6-إختيار البدائل:

وتمثل الإختيار الحقيقى بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار أن هذا الإختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

ثانياً "الصفات المميزة لعملية إتخاذ القرار :

تتميز عملية إتخاذ القرار بمايلى:

-أنها عملية تتصف بالموضوعية والشمولية والإستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.

-أنها عملية قابلة للترشيد.

-أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية.

-أن القرار الإدارى لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التى سبق إتخاذها كما تمتد بأثرها إلى المستقبل وتؤثر فيه.

-إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في إتخاذه.

ثالثاً "أساليب صنع وإتخاذ القرار :

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة ومن أبرز تلك الطرق مايلي:

1-الطرق الوصفية:

وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم إختيار البدائل الخاصة لكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر.

2-الطرق الكمية:

نتجية للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وإنتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك وإتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضاً بسهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

-ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات ما يلي:

أ-أسلوب العينات:

حيث يتم الإستقامة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الإستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذى تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.

ب-النموذج الإحتمالى "نظرية الإحتمالات" :

حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر إحتمالاً) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروقة وتستخدم نظرية الإحتمالات في إتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أى الظروف التى يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببديل معين.

ج-المحاكاة:

وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

د-البرامج الخطية:

وهى من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهى تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولذلك سميت بالخطية وهى طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.

هـ-خرائط مراقبة الجودة الإحصائية:

وهى تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للظاهرة وأدى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتميز بين الفروقات في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو العوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها.

رابعاً "نماذج إتخاذ القرار :

على الرغم من إتفاق على أن سلوك إتخاذ القرار عبارة عن تكنيك أو طريقة يتم من خلالها الإنتقال من عناصر القرار المشكلة البدائل المتاحة إختيار البديل المناسب إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات إتخاذ القرار.

واهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية إتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين هما كالتالي:

-المجموعة الأولى "أصحاب النماذج الوصفيّة :

يهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في مواقف إتخاذ القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف أو إختيار البديل الأفضل ولكنهم يختلفون في إختيار كيفية إختيار القرار للبديل (القرار) وتتمثل النماذج الوصفية فيما يلي:

1-نموذج نيدمان وهار:

وهو ينص على أن عملية إتخاذ القرار ينقسم إلى مرحلتين ذا التوقع ومرحلة التطبيق-الوفيق.

وتنقسم مرحلة التوقع إلى أربع مراحل فرعية:

أ-مرحلة الإستكشاف التي يتم فيها تحديد معنى كل بديل والآثار المرتبطة بكل منها والتمييز بين البدائل المختلفة.

ب-مرحلة التبلور ويتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الآثار الإيجابية والسلبية والحاجة إلى البديل.

جـ-مرحلة الإختيار ويتم فيها إختيار أحد البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقويم البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به.

د-مرحلة التوضيح وهى مرحلة تتوسط الإختيار ومرحلة الإقدام على العمل.

2-نموذج هيلتون:

ينص نموذج هيلتون على أن العناصر الأساسية في عملية إتخاذ القرار تضم المقدمات (معتقدات وتوقعات الفرد عن ذاته أو العالم الخارجى وتتأثر هذه التوقعات بإدراكاته الذاتية وحاجاته وميوله).

الخطط (الأحداث المتتالية والمرتبطة بإختيار بديل ما).

التنافر المعرفى (عملية إختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلى المقدمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مرضية أو غير مرضية.

ويرى سيمون Simon أن المعلومات لمتخذى القرارات تكون غير كافية ولذلك يقوم بترتيب البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بها في وقت واحد ليحدد أياً منها يكون مرضياً وأيها يكون غير مرضياً.

3-نموذج فروم:

يستخدم فروم المفاهيم الآتية الوزن والتوقع والقوة في وصف عملية إتخاذ القرار حيث يرى أن عملية إتخاذ القرار تبدأ بتكوين التوقعات حول مدى إحتمال إرتباط ناتج معين يحدث، ثم يقوم بوزن النتائج في ضوء جدواها في تحقيق إحراز

أهداف أكثر بعداً أو أكثر فائدة وإختيار أحدها وقوة السلوك أو القرار تكوين فرضى ينتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة.

4-نموذج جيلات:

ويرى جيلات أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية من موقف القرار والنتيجة المرضية ويضع المعلومات داخل ثلاث أنظمة وهم كالتالى:

1-النظام الأول "نظام التنبؤ :

ويتضمن معلومات عن البدائل المتاحة والمخرجات المرتبطة بها والإحتمالات التى تربط البدائل بالمخرجات.

-النظام الثانى "نظام القيّم :

ويشتمل على التفضيلات اللانسبية للمخرجات والترتيب الهرمى للمخرجات حسب درجة أهميته.

-النظام الثالث "محك القرّار :

ويشتمل على القواعد التى من خلالها عملية التقويم

ويذكر اليتهوزن واخرون Einnornet 1979 أن عملية إتخاذ القرار تتكون من ثلاث عمليات فرعية هى كالتالى:

1-البحث عن المعلومات.

2-تجميع المعلومات التعلم.

-3 التغذية المرتدة.

5-نموذج فاتشن:

يرى فاتنش في مقاله نشرها في عام 1974 مع مجموعة من المدرسين في مدرسة Modrige أن إتخاذ القرار عملية تتكون من ست مراحل هي:

أ-مرحلة تحديد التناقض:

وتشير إلى الوضع الحالي الذي لا يتلائم مع متطلبات استحدثت فالتناقض بمثابة مثير يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة وما إذا كانت تحتاج إلى إتخاذ قرار عاجل أم لا.

ب-مرحلة التدخل الشخصي:

ويتم فيه تحديد أسباب التناقض أو تحديد حدود النظام والعوامل المسئولة عن حدوث التناقض.

جـ-مرحلة تحديد عناصر عملية إتخاذ القرار:

موقف القرار-المعلومات-البدائل المتاحة، فالمعلومات تمثل عنصراً أساسياً في إتخاذ القرار وجمع المعلومات عملية مستمرة أثناء وخلال مراحل إتخاذ القرار، فمن خلال المعلومات يتم تحديد الحدود المعرفية والمنطقية للمشكلة والبدائل المتاحة.

د-مرحلة التفضيل بين البدائل:

وذلك من خلال تقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم ترتيبها ترتيباً هرمياً في ضوء محكات الرضا لدى الفرد أو في ضوء مقاييس الفاعلية.

هـ-مرحلة التطبيق:

ويتم فيها إستخدام البديل الذى تم إختياره في المرحلة السابقة.

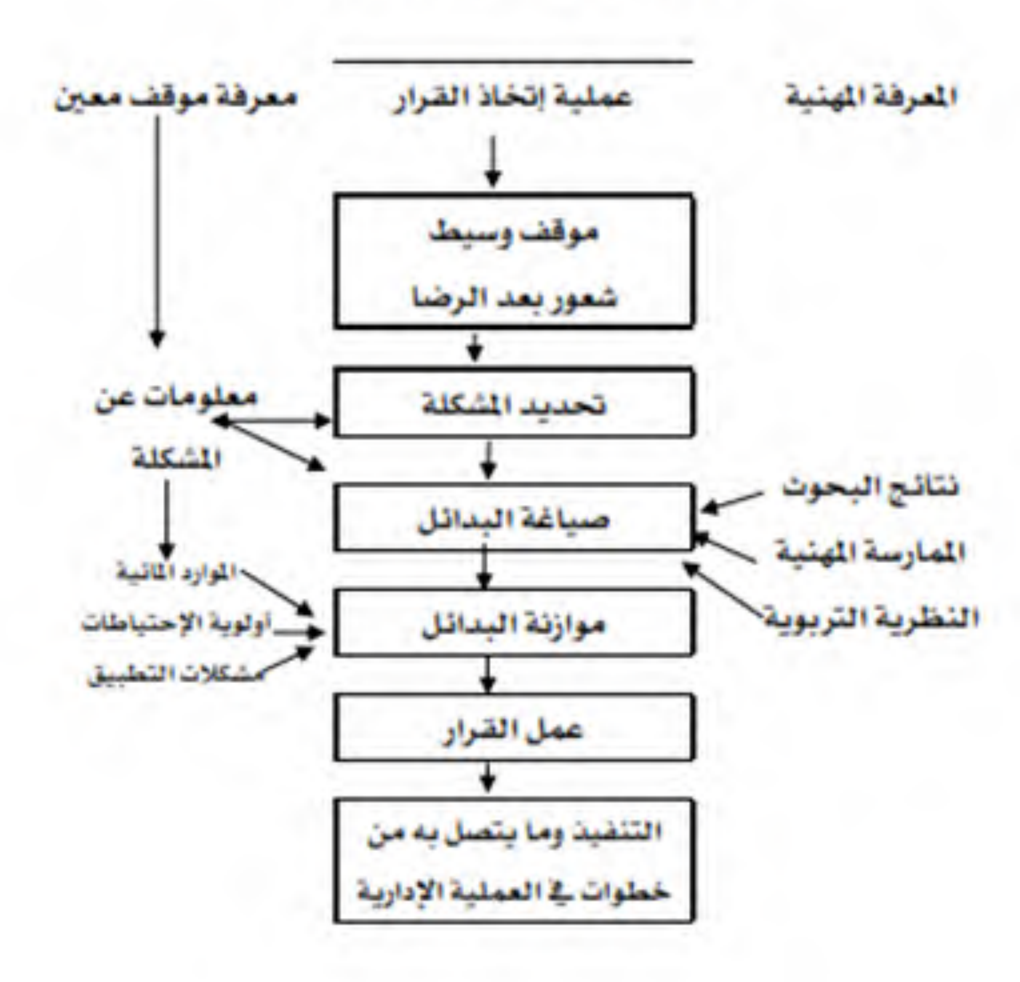
و-مرحلة التقويم:

يتم فيها تقويم البديل الذى تم إختياره في ضوء الهدف النهائى.

حيث يختلف أصحاب النماذج الوصفية في كيفية إختيار الفرد البدل (القرار) فيى بعضهم (جيلات-فروم-كالدر-زتوزكى) أن الفرد يرتب البدائل المتاحى حسب أهميتها ثم يختار البديل الأفضل، بينما يرى آخرون مثل (هيس Hscu، هيلتون، كارتر) أن الفرد في مواقف إتخاذ القرار يضع معيار ما (أو محكاً ويختار البديل الذى يقربه من هذا المعيار.

بيما يتفق أصحاب هذه النماذج جميعهم على أن مهمة الفرد في مواقف إتخاذ القرار يتمثل في تجنب الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيباً هرمياً من حيث تحقيقها للهدف وإختيار البديل الأفضل.

نموذج تخطيطي لعملية إتخاذ القرار



نموذج مقترح يوضح إتخاذ القرار لعملية

نموذج مقترح لإتخاذ القرار كعملية

وبالنظر إلى النموذج السابق نجد أن إتخاذ القرار عملية عقلية تمر بمجموعة من الخطوات فنجد أن الفرد إذا كان لديه هدفاً يريد تحقيقه أو عرضت له مشكلة يريد لها حلاً فإنه يتولد لديه دافع يستثيره ليسلك سلوكاً معيناً لكى يحقق الهدف أو يحل المشكلة فيقوم بجمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار أو حل المشكلة فيلجأ أولاً إلى البنية المعرفية لدية ثم إلى مصادر أخرى خارجية كذلك الخبرة أو من تهمهم المشكلة أو الهدف في حالة ما إذا كان القرار يتصل بأطراف أخرى أو الإتصال بأى مصادر أخرى كالكتب والمراجع، ثم يقوم بعد ذلك بمزج المعلومات التى يدركها مع المعلومات التى يتذكرها، ثم يقوم بتنظيم هذه المعلومات إلى تحديد البدائل الملائمة أو إقتراح الحلول، ثم يقوم بتقييم الحلول أو البدائل لإختيار البديل الأنسب وبعد إختيار البديل أو الحل الذى يرى أنه مناسباً يقوم بمراجعته في ضوء نظريته الشخصية بما فيها من مبادئ ومعايير ووضعها لنفسه وتميزه عن الاخرين، فإذا كان الحل أو البديل يتفق مع ماارتضاه لنفسه من مبادئ ومعايير نجد أنه يحدث ما يسمى بالتكامل فيقوم بوضع البديل أو الحل موضع التنفيذ ثم يقوم بالمتابعة وقياس النتائج المترتبة عليه أم إذا لم يتفق الحل أو البديل مع ماارتضاه لنفسه من مبادئ ومعايير نجد أنه يحدث ما يسمى بعدم التكامل فيقوم في هذه الحاله بتقييم البدائل أو الحلول مرة أخرى ليختار من بينها حلاً مناسباً وفي الوقت نفسه يتفق مع نظريته الشخصية فإذا لم يكن هناك بديلاً أو حلاً من الحلول المقترحة مناسباً وفي الوقت نفسه يتفق مع النظرية الشخصية نجده يلجأ إلى تحديد بدائل أخرى أو إقتراح حلول أخرى.

خامساً "أسباب الإحجام عن إتخاذ القرارات :

كثيراً ما يحدث أن تتوافر لدى القادة المعلومات اللازمة لتقييم البدائل ولكنهم يترددون في الإختيار بينهما أى يحجمون عن إتخاذ القرار وقد يكون مبعث

هذا التردد والتهرب من المسئولية ومحاولة نقلها إلى الغير أو تفادى الإرتباط بعمل قد يؤدى إلى الإضرار بمصلحة وهى ظاهره سيئة لأنها تعنى عدم إستخدام السلطة في الأغراض التى حددت من أجلها.

1-ضعف كفاءة القائد:

وهذا يحرص من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التى تترتب على كل منها، سواء أكانت إيجابية أو سلبية وبالتالى تقييم البدائل وتركيبها كما أن تقضى خبرته قد يدفع إلى الحرص على إختيار البديل المثالى أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار وهو أمر يتعذر تحقيقه.

2-تخوف القائد من إتخاذ القرار:

وتعدد الأسباب التى تكمن وراء ذلك فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الإجتماعى والمهنى الذى يعيش فيها ومنها ما يرجع لعدم الإستقرار في الأنظمة الإدارية كثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف وكذلك خوف القائد من نقد الرأى العام ولاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى التى قد لا تكون راضية عن القرار سواء كانت داخلية أو خارجية (الرؤساء-المرؤوسين-التنظيمات الغير رسمية).

3-حداثة القائد في العمل:

وعدم وضوح النصوص والإختصاصات والسلطات فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الإطمئنان ويميل إلى تأجيل إتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعقبه نهائياً عن عبء الإختيار بين البدائل المعروضة يضاف إلى ذلك أن عدم وضوح اللوائح والتعليمات وكونها تتحمل تفسيرات مختلفة وطول الإجراءات كثيراً ما

يؤدى إلى إستبعاد القرار أو تأجيله، فقد يحدث مثلاً أن تنتهى في الإجراءات بعد مرور الوقت المناسب لإصدار القرار.

-تقييم البدائل وإختيار البديل الأفضل:

أن يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر أى تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب ومدى إمكانيته في حل المشكلة موضع البحث تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً.

-تنفيذ ومتابعة القرارات:

لا تنتهى عملية صنع القرار بإختيار البديل الأفضل بل يمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه وإختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ كما ينبغى أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلى.

ومن الأهمية يمكن أن توضح ونحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات أن نأخذ بعين الإعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وبخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار إستعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلى وقابليته للتنفيذ هى الإختيار الفعلى لجودة القرار.

فعملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار وعليه فإن أى مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل مجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليته.

سادساً "انواع متخذ القرار :

متخذ القرار لا يتصف بخاصية واحدة فقد يتخذ القرار بناء على مجموعة من المؤ ثرات التى لها علاقة بشخصية متخذ القرار ولابد على متخذ القرار عند قيامه بعملية إتخاذ القرار إن يكون أما:

-محب المخاطرة:

فالعديد من متخذى القرارات يلجأون إلى المخاطرة وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو سعياً للحصول على أرباح أكبر مقارنة بالقرارات المتعددة في الظروف العادية.

-متجنب المشاكل:

كثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى عملية إتخاذ القرارات بعيداً عن المشاكل الناتجه عن ذلك من خلال إختيار أفضل بديل لا يخلق مشاكل بالمؤسسة خصوصاً ما يتعلق بالأفراد في المؤسسة.

-المتردد:

قد يكون متخذ القرار في الكثير من الأحيان متردداً في عملية إتخاذ القرار خاصة في القرارات التى لا تتوفرها المعلومات الكافية.

-صاحب المنطق:

يمثل الرجوع إلى المنطق من بين خصائص متخذ القرار الجيد لذا يجب على متخذ القرار أن يكون متخذاً للقرارات المنطقية السليمة.

-المحقق يلجأ متخذ القرار في الكثير من الحالات إلى عملية التحقيق في المعلومات المتاحة قبل إتخاذ القرار:

ويمثل هذا النوع من متخذى القرارات بمثابة أهم وأفضل الأنواع السالفة الذكر.

-العاطفى:

نوع آخر من متخذى القرارات يلجأ إلى العاطفة أو يتخذ القرارات بميول عاطفى معين يختلف حسب طبيعة متخذ القرار.

-صاحب قرار آخر لحظة:

كثيراً ما يتردد المدير في إتخاذ القرار وتكون آخر لحظة هى السبيل الوحيد الذى يجبرة على إتخاذ القرار.

سابعاً "صفات متخذ القرار :

نستطيع أن نلخص أهم الصفات التى يجب أن يتمتع بها متخذ القرار بما يلى:

أ-أن يتمتع بنظرة شمولية.

ب-ذو خبرة جيدة بموضوع قرار ما.

جـ-ملماً إلماماً جيداً بتنقيات وأساليب إتخاذ القرار.

د-أن يكون موضوعياً وواقعياً.

هـ-يتحلى بالجرأة في المواقف التى تنطوى على مخاطرة.

و-سريع البديهة في الموقف التى تتلب السرعى في إتخاذ القرار.

ز-متروياً في الماوقف التى تتطلب تحليلاً مفعماً.

ثامناً "أساليب التأثير على متخذى القرارات :

لا قيمة للقرارات التى تتخذ إلا عند وضعها موضع التنفيذ الأمر الذى يتطلب تبليغها في المنظمات والمؤسسات والتأثير عليهم لتنفيذ القرارات.

-ومن أساليب التأثير على المنفذين ما يلى:

1-تنمية إتجاهات وعادات وأساليب وأفراد المؤسسات لتقبل تنفيذ القرارت بطريقة تحقق أهداف تلك المؤسسات وذلك من خلال خلق الولاء للمؤسسات التى ينتمى إليها الأفراد.

2-إجبار المنفذين على قبول القرارات وتنفيذها وهذا الأسلوب يعتمد على السلطة ولكن العالم "سيمؤن يرى أن على الفرد قبول سلطة الرؤساء طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة وهى التى تمثل منطقية القبول للفرد.

وبالإضافة إلى هذه الأساليب فإن المقرر عند إتخاذ القرار يتأثر ببعض العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر على فاعليته.

ومن أهم هذه العوامل الداخلية:

-القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والإتجاهات الخلفية والقيم وهذه الأخيرة تتأثر جزئياً بمراكزهم التنظيمية.

-أما العامل الخارجية فهى تنحصر في كل من المرؤوسين والزملاء والرؤوساء حيث لا يكون القرار سليماً إلا إذا تم التوفيق بين العناصر السالفة الذكر.

تاسعاً "الإعتبارات المؤثرة في متخذ القرار :

أن الحرية المتاحة لمتخذى القرارات تتوقف على عدة إعتبارات والتى تقف عائقاً في تحقيق نتائجها.

ومن أهم هذه الإعتبارات ما يلى:

-مستوى أهمية القرار.

-أثر القرار على البيئة.

-القيم والأحكام الشخصية (القيم العلمية-الإقتصادية-الحسية-السياسية-والقيم الدينية).

-المخاطرة.

-القرارات الجماعية.

كما توجد بعض العوامل التى تمنع من إتخاذ القرار والمؤثر بشكل ما في القرارات والتى من أهمها:

-الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب.

-عدم الإستعداد لإستغلال الفرص التى تظهر فجأة.

-المماطلة والتسويق.

-عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج.

-الإنغماس في المشكلات اليومية.

-السياسات الداخلية.

-نقص التحكم في الإدارة.

-العجز الشامل على مستوى المنظمة.

-ضعف نظام التقارير.

-عدم توافر البيانات الصحيحة.

-الفشل في عملية التفويض.

-عدم الكفاءة والأهلية.

-التردد والإضطراب.

-إشراك عدد كبير في إتخاذ القرار.

عاشراً "العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار :

هناك عوامل ومتغيرات عدة تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملية إتخاذ القرار وقد حددها على السلمى في مجموعات ثلاثة هى كالتالى:

-العوامل الشخصية أى التى تدخل في تكوين الشخص نفسياً وإجتماعياً .

-العوامل الإجتماعية التى تتصل بالبيئة الإجتماعية التى يتخذ القرار في إطارها .

-العوامل الحضارية أو الثقافية التى تتصل بالعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم.

كما حددها آخرون في عوامل أربعة هى كالتالى:

-أهداف المنظمة.

-الثقافة السائدة في المجتمع .

-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات.

-العوامل السلوكية.

وبالإضافة إلى هذه العوامل تتأثر أيضاً عملية إتخاذ القرار بعوامل بدرجات متباينة فيما يلى:

أ-التكوين النفسى والإجتماعى لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.

ب-الإطار الإجتماعى للبيئة التى يتخذ فيها القرار.

جـ-العادات والتقاليد التى تحكم تصرفات الأفراد والجماعات ڤي المجتمع.

د-حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التى تسهم ڤي تحديد مسار إتجاهه.

هـ-نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة وأبعادها.

و-تردد متخذ القرار ڤي إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

ز-ظهور بدئل جديدة لم تتيسر دراستها أثناء عملية صنع القرار.

ح-عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها ڤي أذهان متخذى القرار.

وبالإضافة إلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى مؤثرة ڤي عملية إتخاذ القرار وهى كالتالى:

1-تاثير البيئة الخارجية:

بإعتبار أن المؤسسة كنظام مقترح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجى.

ومن العوامل البيئية الخارجية قد تؤثر ڤي إتخاذ القرار هى الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السائدة ڤي المجتمع والمنافسة الموجودة ڤي السوق والمستهلكين والتشريعات والتطورات التنقية والعادات الإجتماعية.

2-تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر إتخاذ القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائمة والبيئة المناسبة لكى يتحقق نجاح القرار المتخذ وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من إتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالملائمة والصورة المطلوبة .

3-تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصية وأنماط سلوكه ومستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول تؤثر.

4-تأثير ظروف القرار:

ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة هذا ما يؤدى إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة من المخاطرة.

5-تأثير أهمية القرار:

إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذرى لها وكلما إزدادت أهمية المشكلة وبالتالى أهمية القرار المناسب لها زادات ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.

وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

أ-عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذه التأثير.

ب-تأثير القرار من حيث الكلفة والفائد.

جـ-الوقت اللازم لإتخاذه.

وبالإضافة إلى هذه العوامل فإن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والإجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية فقد ركزوا إهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والإجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناء على ذلك ركزت دراستهم في تحليل عملية إتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم إجتماعية ونظم سياسية وإقتصادية وهى كالتالى العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية.

أ-العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجه عن كون عملية إختيار البدائل المتاحة ما هى إلا ناتج لتفاعل إنسانى تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية إن العوامل الإنسانية قد تكون نابغة من شخص المدير أو من سلوك مساعدية ومستشارية أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

ب-العوامل الشخصية:

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التى تؤثر على إتخاذ القرار هما أيضاً العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكاملة في الموقف الإدارى والإتصالات الإدارية والتفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن.

حـ-العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل والقيود التى تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

-طبيعة النظام السياسى والإقتصادى السائد في الدولة.

-إنسجام القرار مع الصالح العام.

-النصوص التشريعية.

-التقدم التكنولوجى.

ويمكن حصر العوامل التى تؤثر على عملية إتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلى:

أ-التكوين النفسى والإجتماعى لمتخذ القرار وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.

ب-الإطار الإجتماعى للبيئة التى تتخذ فيها القرار.

جـ-العادات والتقاليد التى تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

د-حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التى تسهم في تحديد مسار إتجاهه.

هـ-نقص البيانات والمعلومات تلازمة عن المشكلة وأبعادها.

و-تزيد متخذ القرار في إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

ز-ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صنع القرار.

حـ-عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذى القرار.

الحادى عشر "العوامل التى ينبغى مراعاتها عند إتخاذ القرار :

لسلامة عملية إتخاذ القرار هناك عوامل ينبغى أخذها في الحسبان وهذه العوامل هى كالتالى:

-يجب أن يؤدى كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الأمر الذى يتطلب منا معرفة هذه الهدف حتى يساعد وييسط من مهمة إتخاذ القرار.

-أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع على عبء متخذ كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء إتخاذ القرار.

-أن العمليات التى يتم بمقتضاها إتخاذ القرار تتكون من مفاهيم أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهنى إلى العمل المادى.

-عملية إتخاذ القرارات تستلزم وقت كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافى والتقييم قبل البث فيها، ولكن هذا لا يعنى تأجيل إتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدى إلى سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعنى عمل جيد لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصى والفهم اللاشعورى لمتخذ القرار.

-ينبغى على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على إتخاذ القرار من تغيرات لأنها عملة الأساسى وأن ترك الأمور كما هى يعتبر هروباً من إتخاذ القرار.

-ينبغى توقع بعض القرارات الخاطئه ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم والقرار الخاطئ قابل للتصحيح.

-كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديلة أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه.

الثانى عشر "المظاهر التى تمر بها عملية إتخاذ القرار :

يرى العالم سيمون Simon أن عملية إتخاذ القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية تتضح فيما يلى:

1-الذكاء:

ويمثل في البحث عن الجوانب التى تحتاج إلى قرار في العمل ثم تجميع المعلومات ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.

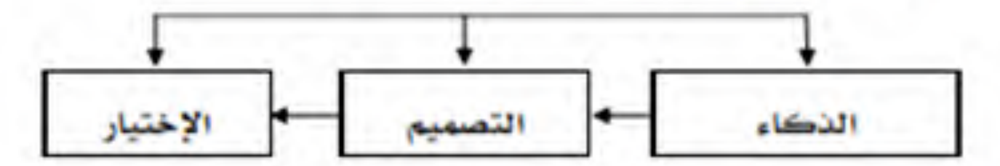
2-التصميم:

وهى عبارة عن إختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البدل موضع التنفيذ بإعتباره أكثر الحلول إحتمالاً للنجاح.

3-الإختيار:

وتتم هذه العملية وفقاً للشكل التالى:

شكل يوضح مظاهر عملية إتخاذ القرار



ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث التى تمر بها عملية إتخاذ القرار عمليات متداخلة ولايمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية مستمرة.

فعلى سبيل المثال قد يكون الإختيار هو رفض لجميع الحلول والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول.

الفصل الثامن

بيئة إتخاذ القرار

-مقدمة.

- **أولاً** "بيئة إتخاذ القرار .
- **ثانياً** "صعوبات إتخاذ القرار .
- **ثالثاً** "سلبيات إتخاذ القرار .
- **رابعاً** "العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية القرار .
- **خامساً** "أسباب إتخاذ القرارات الخاطئة .
- **سادساً** "معوقات إتخاذ القرار .
- **سابعاً** "كيفية التغلب على معقوقات ومشكلات إتخاذ القرار .

الفصل الثامن

بيئة إتخاذ القرار

مقدمة:

تعتبر عملية إتخاذ القرار عصب الوجود الإنسانى كله بأفراد وجماعات ومنظماته فهى تلعب دوراً أساسياً ومحور باقى كفاءة وفعالية المنظمات وذكاء تكون حجر المنطلق في كل شئ داخل المؤسسة كالأفراد والآت والمعدات والأدوات والمواد ولكل ما يتعلق بها من تغيرات أو مستجدات يحتاج إلى إتخاذ القرار كما هو الحال بالنسبة للعملية الإدارية في وظائفها الأساسية فهى تحتاج إلى نفس القرار كذلك.

وبالتالى فإن تطور المسائل وأساليب جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات أصبح ضرورياً من أجل عمليات إتخاذ القرارات لأن صنع القرار بمثابة أحد العناصر الأساسية للمؤسسة في إتخاذ القرار السليم بناءاً على البدائل المتاحة لها.

ويميل الكثير من الكتاب والمفكرين إلى إعتبار إتخاذ القرارات مرادفاً للإدارة وأن عملا ملدير الحقيقى هو إتخاذ القرارات في مواقف العمل المختلفة ولذا يوصف بأنه متخذ القرار.

وعملية إتخاذ القرارات تشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل في اهميتها عن عملية التنفيذ لأن إتخاذ القرار يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالتنفيذ وعلى هذا الأساس فإن أى تفكير في عملية الإدارة والتنظيم ينبغى أن يركز على أسس وإجراءات إتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات التنفيذ.

أولاً "بيئة إتخاذ القرار :

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات الخارجية والمتمثلة في الظرف السياسية والإجتماعية والإقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الإتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ومن هذا يمكن القول بضرورة أن لا يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها إضطرابات في عملية صنع القرار وإتخاذه.

كما تلعب البيئة المادية والتنظيمية دوراً هاماً في عملية صنع القرار وإتخاذ القرار بل وفي طبيعة القرارات نفسها ولا شك أن تهيئة البيئة الصالحه لصنع القرار ات الرشيدة يعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمات وحيث أن من العوامل الرئيسية في عملية صنع القرار أن يؤخذ بواسطة الفرد المناسب والوقت والمكان المناسبين.

وللسلطة الممنوحة للقائد في صنع القرار تأثير كبير على البيئة التى تؤخذ فيها القرار فإذا كانت طبيعة وحجم السلطة الممنوحة له غير واضحة أو إذا لم يقبل عليها ويشعر بمسؤوليته تجاهها فإن قراراته تكون غير واضحه أو محددة.

وتتكون البيئة عادةً من جزئين:

1-الفرض (الهدف التنظيمي).

2-العوامل والقوى والأحداث المادية والإجتماعية.

ووظيفة صانع القرار أن ينظم العلاقة بين هاذين الجزئين وأن يوجد الإنسجام بين الهدف التنظيمي من ناحية والعوامل المتغيرة للبيئة من ناحية أخرى، وهي

وظيفة ليست سهلة لأن هذه العوامل غير واضحة ومحددة كما قد تكون داخلية أو خارجية.

-وتتكون البيئة الداخلية من:

1-العلاقات المتداخلة بين قيادات المؤسسة بعضهم ببعض وبينهم وبين مرؤوسيهم.

2-الهيكل التنظمي والسلطة.

3-نظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية.

-وتتكون البيئة الداخلية من:

جملة العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الخاصة بالمدينة والدولة العالم ككل، فهناك الأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى والإكتشافات العلمية والتكنولوجية والنظم المالية والبنكية والتعليمات والقوانين الحكومية وغيرها.

-ويتم إتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المنظمات في ظل ثلاث ظروف هى كالتالى:

1-بيئة التأكيد:

تظهر حينما تتوافر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه وتعتبر بيئة التأكد الحالة المثالية لحل المشكلة الإدارية وإتخاذ القرار والتحدى الذى يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التى تؤدى إلى الحل الأفضل أو المثالى ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر الحالة الإستثنائية لا القاعدة في بيئة القرار.

2-بيئة المخاطرة:

حينما يفكر متخذ القرار للتأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة ولكنه يعرف الإحتمالات المرتبطة بحدوثها والإحتمال هو درجة إمكانية ظهور الحدث ويمكن تحديد الإحتمال إعتماداً على أساليب إحصائية موضوعة أو إعتماد على الحدس الشخصي، فمثلاً يتمكن المدراء من تحديد تقديرات إحصائية لرفض المنتج لعدم توفير مواصفات معينة، أو قد يتمكن من تحديد هذه التقديرات إعتماداً على الخبرة السابقة وتعتبر بيئة المخاطرة هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال.

3-بيئة عدم التأكد:

تظهر حينما تتوفر معلومات قليلة لايمكن الإعتماد عليها في تحدي إحتمالات النتائج المتحققة للبدائل وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة من البيئات الثلاث لإتخاذ القرار وتضطر متخذ القرار للإعتماد بدرجة كبيرة على قدرة الفرد أوالجماعة على الإبتكار لتحقيق النجاح في حل المشكلة وتتطلب بدائل متميزة جديدة، بدائل إبتكارية وتتأثر الإستجابة لعدم التأكد بالحدس والتخمين المعرفي والإحساس، وهذا وأن بيئة عدم التأكد قد تتحسن بالتغيير السريع في بئة المنظمة فيما يتعلق بالظروف الخارجية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تحليل وإتخاذ القرار وتأثير الأفراد على المشاكل وتعريف البدائل وقد أطلق على مثل هذه البيئة مصطلح الفوضى المنظمة، التي تظهر حينما يكون القسم في المنظمة في حالة تحول تميز بتغير سريع جداً وإنعدام الهرمية والشرعية وتعتبر هذه الحالة من الحالات الخاصة جداً، ولكن يظهر أن العديد من المنشآت ذات التكنولوجيا العالية وتلك التي تتوسع عالمياً في عملياتها تشترك بالعديد من هذه الخصائص للفوضى المنظمة.

ثانياً "صعوبات إتخاذ القرار :

إن لكل قرار يتخذ يكون معرضاً لبعض الصعوبات سواء متعلقة بالقرار نفسة أو لمن يسهم القرار لأن القرار لايمكن أن يعطى حلاً سحرياً كما لايمكن أن يرضى الجميع وبالتالى سيقابل بالمقاومة أحيناً وبالماطلة وعدم التطبيق أحياناً أخرى مما ينتج عنه بعض الصعوبات في عملية إتخاذ القرار

1-الصعوبة في تحديد المشكلة بدقة مما يؤثر في الوصول إلى حل كامل لها .

2-عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يرجوها متخذ القرار أو المؤسسة ككل.

3-إختلاف مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة نظراً للبيئة التى تعمل بها المؤسسة يجعل تحديد المعايير المادية أو المعنوية والتى من خلالها يتم تحويل النتائج إلى معايير ملموسة صعباً على متخذ القرار.

4-كذلك إن شخصية متخذ القرار قد تكون حاجزاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة علاقاته وسلوكه وتصرفاته أمام المرؤوسين.

5-نقص المعطيات والمعلومات التى يتم التعامل معها من طرف متخذ القرار حول التنبؤات المستقبلية.

ثالثاً "سلبيات إتخاذ القرار :

على الرغم من مزايا لإتخاذ القرار إلا أن المشاركة في إتخاذ القرار بصورة مطلقة دون التحسب لبعض العوامل المؤثرة قد تؤدى إلى بعض السلبيات ومن أهم تلك السلبيات هى كالتالى:

-قد يحدث أثناء مناقشة قضية معينة لإتخاذ القرار بشأنها أن يسيطر أحد المنافسين من خلالها محاولة فرض رأيه على المجتمع وخاصة إذا كان ذلك الشخص لدية السلطة الأعلى في السلم الإدارى حيث يتردد البعض في إبداء الرأى أو التدخل أو المداخلة مع صاحب الرأى المسيطر، ومن ثم يكون القرار المتخذ معبراً عن وجهة نظر واحدة ويفتقد بذلك صفته الجماعية ومن ثم فلابد من تنظيم المناقشة بحيث يسمح للجميع بإبداء أرائهم ومقترحاتهم.

-قد يشعر البعض في جلسة إتخاذ القرار الجماعى بأن فكرته قد تقل فاعلية عن الأفكار التى طرحت قبله أو أن فكرته غير واقعية ولا تتصل بالموضوعية بصورة مباشرة، ومن ثم يحجم عن إبداء أفكاره وقد يلتزم الصمت بصورة كاملة، ولذلك فمن الضرورى أن يتم التشجيع لهولاء على إبداء أرائهم وتقبل تلك الأفكار حتى ولم تكن ذات رؤية أو وجاهة.

-إذا اتسمت المشكلة بالجدة بمعنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع معها إلى قواعد وإجراءات المنظمة ففى هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الجزاء والمتخصصين.

-قد ينساق بعض وراء فكرة معينة أو طرح ما تطرحه المجموعة التى ينتمى إليها داخل جلسة إتخاذ القرار فيما يطلق عليه التفكير الجماعى إنتماء المجموعة وإظهار للولاء نحوها، وبذلك يتأثر القرار الجماعى على الصادر نتيجة التحيز وعدم الموضوعية ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل لكل فكرة والسماح بسماع كل الأراء وتقيمها بموضوعية.

-عند حدوث إختلاف في وجهات النظر قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى والتى لا تعتبر في الغالب حلاً فعالاً للمشكلة وبالتالى فمن الضرورى تشجيع إبداء وجهات النظر.

واختيار وجهة النظر التى تسهم بدرجة كبيرة بالإيجابية والموضوعية من حيث التأثير والقدرة على حل المشكلة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن.

-ثمة بعض العوامل المؤثرة في عملية المشاركة في إتخاذ القرار منها ما يتصل بالمدير او متخذ القرار كالقيم التى يحملها ودرجة ثقته في قراراته وميله إلى عنصر المخاطرة من عدمه ودرجة ثقته في المرؤوسين وأيضاً العوامل المرتبطة بالمرؤوسين كميلهم للإستقلال ومدى تقييمهم وإنتمائهم للمنظمة التى يعملون بها علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة وأخيراً ثمة قوى تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع والوقت المتاح لإتخاذ القرار ونوع المشكلة المطروقة وغير ذلك.

رابعاً "العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية متخذ القرّار :

-ومنها مستوى القدرة العلمية لمتخذ القرار ومدى خبرته العلمية بموضوع القرار وإحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.

-طباع متخذ القرار ونوازعه الشخصية وخلفياته الثقافية-الإجتماعية والقيمية-المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.

-درجة ذكاء صانع القرار ومتخذه، وقدرته على المخاطرة، التوازن والعقلانية والرشد.

-الإمكانات التنظيمية لصانع ومتخذ القرار وقدرته على قيادة فرق البحث وإستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارت.

-أهداف المؤسسة:

مما لاشك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدى في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة مثلاً هو محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الإهتمام في إتخاذ القرار هى إختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

-الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الإجتماعية والثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار.

-الواقع والمعلومات المتاحة:

لا يكفى المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخد في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأى سيمون أن القرارات هى شئ أكبر من مجرد إفتراضات تنصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا بإختصار أن لها محتوى أخلاقى بالإضافة إلى محتواها الواقعى.

-العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكى لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هى:

-الجانب الأول:

ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد في إتخاذ قراره.

-الجانب الثانى:

ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى إختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان إتخاذه له.

-الجانب الثالث:

دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

-تحديد الأهداف له.

-إتاحة الفرص للممارسة الإدارية وإكتساب الخبرة داخل التنظيم.

-مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

-إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

خامساً "أسباب إتخاذ القرارات الخاطئة :

توجد العديد من الأسباب والمعوقات التى لها تأثير على متخذ القرار، تجعله يتخذ قرارات خاطئه نذكر منها:

-التوتر وضغوط العمل:

كثير ما تشكل ضغوط العمل أحد الأسباب الأساسية التى تؤدى لإتخاذ قرارات خاطئة.

-الإدارك الحسى:

عندما يلجأ متخذ القرار إلى إدراكه الحسى أو على القدرات الذاتية فإن قراراته غالباً ما تكون خاطئه، لذلك يفضل أن يلجأ متخذ القرار إلى العوامل الموضوعية حتى تكون القرارات صحيحة أو تؤدى إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

-الخوف:

يمثل الخوف من عدم تحقيق الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها أهم العوامل التى تؤدى إلى إتخاذ القرارات الخاطئه.

-الغضب:

الغضب دائماً يؤدى إلى إتخاذ القرارات غير الصائبه، لذا يجب على متخذ القرار أن يدرس البدائل بدقة حتى يتسنى له إتخاذ قرارات صائبة.

-مؤثرات خارجية:

تشكل المؤثرات الخارجية التى لا يمكن لمتخذ القرار أن يتأقلم معها أهم الأسباب المؤديه إلى إتخاذ القرارات الخاطئه، خصوصاً المؤسسة في إطار النظام المفتوح أو التى تتعامل مع البيئة الخارجية.

-ضيق الأفق:

متخذ القرار الذى لا يقوم بدورات تدريبية ولا تكوينيه مع إنغلاق ذاتى وعدم الإطلاع على متغيرات المحيط الخارجى، حتماً سيتخذ قرارات غير صائبة.

-المثالية:

كثيراً ما تشكل المثالية أو البحث عن الإنضباط المفرط أحد أهم الأسباب التى تؤدى إلى إتخاذ قرارات صائبة.

-توقيت القرار:

كلما كان تأخر في الحصول على المعلومات كان القرار معرضا للخطأ، خصوصاً وأنه في الوقت الراهن أصبحت المعلومات متاحة لكن كيفيفة الحصول عليها في أقرب وقت أمر صعب جداً.

-عدم التنظيم وخلط الأولويات:

إذا كانت المؤسسة لاتعتمد على التنظيم الجيد والفوضى في أداء أنشطتها، وعدم معالجتها البدائل حسب أولويتها وأهميتها فإن القرارات المتخذة غالباً ما تكون خاطئة.

-إتخاذ القرار بناء على ما نسمعه فقط من الآخرين:

يتخذ صاحب القرار قرارات خاطئه إذا كان يعتمد على المحيطين به والذين يمدونه بالمعلومات حول البدائل خصوصاً إذا كان الآخرون ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مصل هذه الجوانب.

سادساً "معوقات إتخاذ القرّار :

تتمثل معوقات إتخاذ القرار في المعوقات التالية:

1-قصور البيانات والمعلومات:

ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

أ-أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

ب-أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.

جـ-أن يكون هناك عيوب في شبكة الإتصالات تعوق إنسياب المعلومات.

2-التردد (عدم الحسم):

وهو كثيراً ما يعرقل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة في إختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

أ-عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل

ب-عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

جـ-تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.

د-عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى.

هـ-الضغوط والإلتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

3-ضعف الثقة المتبادلة:

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرءوسين من الأسباب التى لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوة يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

4-وقت القرار:

كثيراً ما تفترض ضغوط على رجل الإدارة لإتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإدارى مما يجعل القرار غير سليم ولايحقق الهدف منه.

5-الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لانستطيع أن نتجاهل الإفتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشرى والتى أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتى تتعرض لدوافع الأفراد وإتجاهاتهم وإنفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة فالتفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية وإجتماعية وبين العمل الذى يؤديه وينتج عن هذه التفاعل السلوك الإدارى الذى يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذى يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإدارى بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التى تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التى تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة بشكل معوقاً لإتخاذ القرار.

6-عدم المشاركة في إتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة التربوية تعبيراً عن ديمقراطية هذه الإدارة وإتجاهاتها نحو إشراك المعنين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها ويختلف المديرون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية بإختلافهم في الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى.

وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هى التى تحدد مدى المشاركة فى إتخاذ القرارات تشير آراء المفكرين المحدثين فى الإدارى إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية فى التنظيم وتوزيع حق إتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة وإعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية إتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار أن تصنع فى الإعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار كى تواجه عملية إتخاذ القرار بعض المعوقات التى تحول دون إتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلى:

-عدم توافر البيانات والمعلومات:

إن من أهم الصعوبات التى تواجه عملية إتخاذ القرار، عدم تتوافر البيانات والمعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرار وذلك للأسباب التالية:

-المعلومات تفيد فى تحديد المشكلة.

-تحديد البدائل وتقيمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل.

-التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار وإتخاذ إجراءات تصحيحه إذ لزم الأمر.

لذا تتم عملية إتخاذ القرار عادةً فى ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدمتوافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية، ومن الأسباب التى تؤدى إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلى:

-نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها.

-ضعف نظام المعلومات الذى يعمتد عليه من حيث المستوى الفنى والتقنى.

-ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات.

-عدد تدفق البيانات والمعلومات بإنتظام بسبب ضعف نظام الإتصال الآلى.

التردد والخوف في إتخاذ القرار:

ينتاب متخذ القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن إتخاذ القرار، وينبع الشعور الحيرة من أسباب عديده من أهمها ما يلى:

-عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

-ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

-قلة خبرة متخذ القرار التى تجعله يعتقد أنه ينبغى أن يكون قراره صحيح مائه بالمائه.

-تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية إتخاذ القرار.

-عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات وممارستها بدرجة غير مرضية.

-الضغوط والإلتزامات، كذاتية متخذ القرار، والتكاليف وغيرها.

شخصية صانع القرار ومتخذه:

يلعب السلوك الإنسانى دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرار، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصى لصانع القرار ذاته الذى يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الإجتماعية والإقتصادية

والسياسية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، إتجاهات، معتقدات، قيمة، أفكار، خبراته .

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات القرار مالم يسعى إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار.

سابعاً :كيفية التغلب على معوقات ومشكلات إتخاذ القرار :

من أهم الطرق للتغلب على معوقات ومشكلات إتخاذ القرار ما يلي:

1 على القائد الإدارى أن يتبع الطرق والأساليب العلمية التى تكفل له الوصول إلى قرار صائق وهادف أثناء عملية إتخاذ القرارات التى تعتمد عليها منظمة الإدارة حتى يصل إلى الهدف المنشود.

2 وعلى متخذى القرارا أن لا ينفرد بإتخاذ القرار وحده ويعطى مرؤسيه الفرصة في المشاركة بإتخاذ القرارات.

3 وعليه أن يبتعد عن المركزية إلى اللامركزية المعقولة التى عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت اللامركزية نتائج طيبة في الوصول للأهداف والغايات المرجوة من تلك القرار.

4 كما أن على القائد مراعاة ظروف العاملين معه أثناء عملية إتخاذ القرار، فالقرار الهدف منه رفع الإنتاجية

5 كما أن على القائد الإدارى إتخاذ القرار بإتباع الأساليب العملية في ذلك، وعليه أيضاً عدم إهمال مهاراته الشخصية وقدراته على التطور والإبتكار ومن ثم وجب عليه تنمية نفسه ذاتياً في هذا الجانب.

6 متابعة تنفيذ القرار من الأمور التى يجب أن لا يغفل عنها القائد فالقرار ليس له جدوى

7 وعلى القائد أيضاً تذليل جميع الصعوبات التى يلاقيها أثناء إتخاذه القرار سواء أكانت تلك الأزمات، والظروف التى يمر بها أثناء إدارته لمنظمته، بل يسعى جاهداً لتخطى تلك الأمور وأن يعطى نفسه الثقة في تحمل المسئولية حتى تكون له دوافع قويى إدارته، فالثقة بالنفس من مقومات القائد الناجح ولكن بالقدر الذى لايعمى بصيرته عن الواقع.

8 العمل على رفع كفاءة المديرين الموكل إليهم عملية إتخاذ القرار عن طريق التاهيل الأكاديمى أو التدريب الأكاديمى أو التدريب أثناء الخدمة.

9 البعد عن المركزية المفرطة في عملية إتخاذ القرار سيما القرارات الروتينية.

10 العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل القيادة التربوية العالي في المناطق التعليمية.

11 إشعار المعلمين بالأمان حين إتخاذهم للقرارات.

12 تكون عملية إتخاذ القرار جماعية على مرحلتين:

-المرحلة الأولى

تضم أكبر عدد من المعلمين (جمعية عمومية) ثم ما تتوصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.

13 توصية المعلمين ومديرى المدارس بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا تعنى أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية.

14 تدريب مدير المدراس على المشاركة في عملية إتخاذ القرار على متسوى.

15 إشراك العاملين في المؤسسة في دراسة المشاكل الرئيسية التى تواجه المؤسسة والإستفادة من خبراتهم وتجاربهم في إتخاذ القرارات الرئيسية ووضع البدائل والخيارات الممكنة لتخطى العوائق التى يمكن أن تحدد من فاعلية القرار

16 العمل على تحديد المسئوليات ووضوح الصلاحيات عن طريق توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة إداراي، بحيث تنسجم مع الدور والهدف لكل وظيفة من مختلف المستويات الإدارية.

17 العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإدارى وتنشيط قنوات الإتصال وتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة التى تقود إلى القرار الرشيد.

18 العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التى من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذى يهدف إلى تحقيق أغرا المنشأة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها.

19 عدم الإقتصار على دراسة إتخاذ القرار من المنظور الغربى، وإنما يلزم تسليط الضوء الذى أكد عليه الإسلام في هذا الجانب تأكيداً لعظمة الإسلام وتأصيلاً لتراثنا الإدارى، والذى من خلاله إنتشر الإسلام واتسعت فتوحاته.

المراجع:

1 أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة،2002.

2 صلاح الدين معوض، حنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع2003.

3 محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث 2008.

4 أعضاء هيئة التدريسن الإدارة التعليمية وإتجاهاتها، القاهرة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

5 خالد بن سعد الحعنعى، الإدارة النظريات والوظائف، الرياض، مكتبة دار الصحابة،2005.

6 الجميل محمد عبد السميع شغله، أثر تفاعل الذكاء العاطفى والقدرة على إتخاذ القرار على فعالية التدريس لدى طلاب التدريب الميدانى بكلية المعلمين بمكة المكرمة، مجلة كلية التربية،كلية التربية،جامعة بنها،ع 65، مجلد 16 يناير2006.

7 الدسوقى حامد أبو زيد، أساسيات الإدارة، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1995.

8 الدسوقى حامد أبو زيد، السلوك الإنسانى بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1998.

9 كيبنز تشارلز، المدير وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات، جدة، دار البيان العربى للطباعة والنشر، 1984.

10 سيف الدين عبدون، إتخاذ القرار وعلاقته بمحل التبعية لدى عينة من طلاب الجامعي في كل من مصر والسعودية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر 1996.

11 سيف الدين عبدون، مقياس القدرة على إتخاذ القرار (كراسة تعليمات، القاهرة، دار الفكر العربي 1990.

12 تركي بن عبد الرحمن المحيد، مهارات إتخاذ القرار 2005 Internet.

13 مدني عبد القادر علامي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة دار زهران 1996.

14 أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2001.

15 دلال عبد الواحد الهدهود، واقع عمليات إتخاذ القرار في مدارس من التعليم العام بدولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية ، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ع 41، مجلد 11، خريف 1996.

16 سعود بن محمد النمو، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود 1990.

17 إميل فهمي شنوده، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ،1980.

18 على السلمي، إتخاذ القرارات الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ع21، 15- 16 يوليو 1970.

19 حامد أحمد برا، فعالية إتخاذ القرار بواسطة مجموعة، مجلة العلوم الإجتماعية، ع1، مجلد 13، الكويت 1985.

20 عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1972.

21 عنتر لطفي محمد، صناعة القرار التعلمي، مفهومه أسسه كيفية تطويره، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثالث، ج13، يوليو 1988.

22 يوفره رابح، منهجية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الإقتصاديّة كلية العلوم الإقتصادية وكلية التسيير التجارية، جامعة المسيلة، 14- 15 إبريل 2009.

23 ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، سوريا، منشورات جامعة دمشق، 2003.

24 عساف محمود، أصول الإدارة، مصر، جامعة المنصورة، 1998.

25 عقيلي عمرو وصفي، الإدارة "أصول وأسس ومفاهيم"، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

26 أبو أدرين محمد العزازي، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، مصر المكتبة العلمية، جامعة الزقازيق، 1996.

27 نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"، الأردن، مكتبة دار الثقافة 1998.

28 حبارة أحمد سهاد، الإدارة العامة، سوريا، جامعة دمشق 1986.

29 على السلمى، الإدراة وأزمة إتخاذ القرار، المدير العربي، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ع 102، 1988.

30 على السلمى، مهمة الإدارة، عالم الفكر، الكويت، وزارة الإعلام، مجلد 20 ع2، 1989.

31 مصطفى بن عالق عمر، بو معنزة عبد القادر، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية (ملبته-ريو) الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية"، كلية اللعوم الإقتصادية وعلوم التسيير لاتجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.

32 طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته "تصور مقترح، الملتقة الدولي صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير التجارية، الجزائر، جامعة المسيلة، 14- 15 إبريل 2009.

33 سلامة عبد العظيم حسين، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005.

34 شريف غباط، فيروز رجاني، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة (CCY،CMA)، الملتقى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسلية، الجزائر 14- 15 إبريل 2009.

35 أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، القاهرة، دار قباء للطباعة 2001.

36 غول فرحان، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار الخلدونية 2008.

37 سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، الأردن، عمان، دار الحامد 2007.

38 أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، القاهرة، دار الكتب المصرية 2001.

39 حسين لطيف السامرائي، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الهلال 1997.

40 عزيز راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولى "صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.

41 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنسانى في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1985.

42 إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإدارى، ع61، معهد الإدارة العامة، مسقط 1995.

43 إيهاب صبيح محمد رزيق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، ج3، القاهرة، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع 2001.

44 هليفا دومند، إتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العملى في الإدارة ترجمة مصطفى إدريس، الرياض، مطابع أطلس للأوفست 1991.

45 محمد التونجيرى، محسن البر عى، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الرياض، مكتبة العبيكان، 1997.

46 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001، 2002.

47 نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1985.

48 سليمان حنفى محمود، السلوك الإدارى، القاهرة، دار المعارف المصرية، 1978.

49 ربيع عبد الرؤوف محمد، نماذج إتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمة والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها، الملتقى الدولى، صنع القرارات في

المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.

50 بوكساني رشيد، أوكيل نسيمة، تحليل التكلفة محاسبياً وإتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.

51 إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف 1993.

52 بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية 1998.

53 سيد الهواري، الإداري الأصول والأسس العلمية، القاهرة، 2005، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى 1996.

54 فيودين حاج فويدر، إستخدام أسلوب شجرة القرارات في تحليل مشكلات وإتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي وصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، منشورات كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 إبريل 2009.



د/طارق عبد الرؤف عامر

-عضو بالأكاديمية المتحدة للتدريب والإستشارات

-عضو بالرابطة العالمية لخريجي الأزهر.

-عضو برابطة التربية الحديثة.

-عضو بالجمعية العالمية للصحة النفسية.

-عضو بنادي الأهرام للكتاب.

-عضو بالجمعية المصرية للتربية المقارنة.

-عضو بالمجلس العربي للأخلاق المواطنة.



د/إيهاب عيسى المصري

-مدير عام الأكاديمية المتحدة للتدريب والإستشارات.

-خبير التدريب والتنمية البشرية بالوطن العربي.

-خبير مراجعة معايير التعليم بهيئة ضمان جودة التعليم والإعتماد.

-عضو مجلس إدارة ووكيل البورد العربي للتدريب بمصر

-رئيس مجلس إدارة الأكاديمية المتحدة UTC.

-رئيس مجلس أمناء المؤسسة المتقدمة ATQC.

-وكيل معتمد للمجلس المهني الأمريكي.



